



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN EN GERENCIA

EMPRESARIAL

**La Motivación y su relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores
de MiBanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
con Mención en Gerencia Empresarial

PRESENTADA POR:

CPC Liz Katherine Arrué Vines

Lambayeque, Noviembre 2017

**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.,
AGENCIA MATRIZ, CHICLAYO**

CPC Liz Katherine Arrué Vinces

AUTOR

M.Sc. Eco. Iván Ricardo Varías Rodríguez

ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

APROBADO POR:

PRESIDENTE DEL JURADO: Dr. Arturo Torres Gallardo

SECRETARIO DEL JURADO: M.Sc. Luis Campos Contreras

VOCAL DEL JURADO: M.Sc. Lindon Vela Meléndez

Lambayeque, Noviembre del 2017

DEDICATORIA

Dedicado a ti, Vida; me llenas con tu
luz, mostrándome el camino.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por bendecirnos con el tiempo presente, a mi esposo y compañero de vida por ser mi mayor apoyo, al administrador de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo por su total disposición y confianza depositada, a mi asesor por su orientación y guía, a mi familia por su apoyo incondicional, a mis ex - compañeros de trabajo por su colaboración y sus muestras de cariño, a todos mis amigos y personas que colaboraron de alguna manera con el desarrollo del presente estudio de investigación.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	5
1.1. Ubicación	5
1.2. Descripción del objeto de estudio	5
1.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN MIBANCO 2016	6
1.3.1. Situación del sector financiero peruano 2016	6
1.3.2. Negocios y participación de mercado.....	8
1.3.3. Consolidando la Cultura de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A..	10
1.4. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CULTURALES DE MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.....	13
1.4.1. Misión.....	13
1.4.2. Visión	13
1.4.3. Principios culturales	13
1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.	15
1.6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.6.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	19
1.6.3. OBJETIVOS	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	22
2.2. BASE TEÓRICA.....	24
2.2.1. MOTIVACIÓN	24
2.2.1.1. Proceso de la Motivación	26
2.2.1.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	31
2.2.1.3. Integración de las teorías de motivación y el desempeño.....	65

2.2.1.4.	TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y LA CULTURA.....	67
2.2.2.	SATISFACCIÓN LABORAL.....	68
2.2.2.1.	Satisfacción Laboral y Motivación	68
2.2.2.2.	SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO	69
CAPITULO III.....		72
3.1.	PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES	72
3.1.1.	HIPÓTESIS	72
3.1.1.1.	GENERAL	72
3.1.1.2.	ESPECIFICAS.....	72
3.1.2.	VARIABLES.....	72
3.1.3.	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	73
3.1.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	75
3.2.	MARCO METODOLÓGICO	78
3.2.1.	DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	78
3.2.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	78
3.2.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.2.4.	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.2.5.	ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS	79
3.2.6.	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN.....	80
CAPITULO IV: RESULTADOS		81
4.1.	RESULTADOS PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO	81
4.1.1.	Análisis porcentual por factores.....	81
4.1.1.1.	Factores motivadores o de satisfacción	81
4.1.1.2.	FACTORES DE HIGIENE O DE INSATISFACCIÓN.....	87
4.1.1.3.	OTROS RESULTADOS	97
4.1.2.	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL POR FACTORES E ÍNDICE GLOBAL DE SATISFACCIÓN	100
4.2.	RESULTADOS SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO	129

4.2.1. Eventos de insatisfacción laboral	131
4.2.2. Eventos de satisfacción laboral	133
4.2.3. Distribución porcentual de los eventos de insatisfacción laboral y satisfacción laboral asociados a factores de motivación – higiene.....	135
4.3. Correlación estadística, tipo de correlación y fuerza de correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo	137
4.4. Determinación de dependencia estadística, asociación o correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral.....	139
4.5. Determinación del tipo de dependencia estadística, asociación o correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral.....	140
4.6. Determinación de la fuerza de correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de Mibanco agencia matriz Chiclayo.....	142
CAPITULO V: DISCUSIÓN	144
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
ANEXOS	162
CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª parte)	163
CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª parte)	164
Fotografías aplicación del Instrumento	165
Antecedentes de Validaciones.....	167
Consentimiento Informado	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición de motivación	25
Tabla 2 Escala de interpretación de la satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg	74
Tabla 3 Percepción de los logros obtenidos hasta el momento	81
Tabla 4 Percepción de los reconocimientos recibidos por su labor.....	82
Tabla 5 Percepción del tipo de trabajo que hace	83
Tabla 6 Percepción de la responsabilidad que le han otorgado en el puesto.....	84
Tabla 7 Percepción de sus posibilidades de ascenso	85
Tabla 8 Percepción de sus posibilidades de crecimiento	86
Tabla 9 Percepción de las políticas y administración de la compañía	87
Tabla 10 Percepción del tipo de supervisión que recibe.....	88
Tabla 11 Percepción de las condiciones de trabajo.....	89
Tabla 12 Percepción de las relaciones con sus superiores.....	90
Tabla 13 Percepción de las relaciones con sus subordinados	91
Tabla 14 Percepción de las relaciones con sus iguales	92
Tabla 15 Percepción de su salario.....	93
Tabla 16 Percepción de su seguridad y estabilidad laboral.....	94
Tabla 17 Percepción del status que posee	95
Tabla 18 Percepción de su vida personal.....	96
Tabla 19 Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado satisfacción	97
Tabla 20 Existe algún aspecto no mencionado que le haya generado insatisfacción	98
Tabla 21 Percepción de cómo se siente el trabajador en su empresa.....	99
Tabla 22 Índice de satisfacción laboral por factores de los trabajadores MiBanco Agencia Matriz Chiclayo.....	100
Tabla 23 Índice de satisfacción laboral por factores y su influencia en el índice global de satisfacción	105
Tabla 24Clasificación de la población por rango de edades	107
Tabla 25 Índice de satisfacción laboral por factores y rango de edades.....	108
Tabla 26 Clasificación de la población por sexo	111
Tabla 27 Índice de satisfacción laboral por factores y sexo	112
Tabla 28 Clasificación de la población por antigüedad.....	115

Tabla 29 Índice de satisfacción laboral por factores y antigüedad de los trabajadores en la empresa.....	115
Tabla 30 Clasificación de la población por profesión	118
Tabla 31 Índice de satisfacción laboral por factores y profesión de los trabajadores.....	118
Tabla 32 Clasificación de la población según el cargo que ocupa en la empresa....	123
Tabla 33 Índice de satisfacción laboral por factores y cargo que ocupa en la empresa	123
Tabla 34 Clasificación de la población por tipo de contrato.....	126
Tabla 35 Índice de satisfacción laboral por factores y tipo de contrato.....	127
Tabla 36 Eventos de insatisfacción y satisfacción laboral por factores.....	130
Tabla 37 Eventos de insatisfacción laboral asociados a factores de motivación - higiene	131
Tabla 38 Eventos de satisfacción laboral asociados a factores de motivación - higiene	133
Tabla 39 Distribución porcentual de los eventos de insatisfacción laboral y satisfacción laboral	135
Tabla 40 Tabla de contingencia con frecuencias absolutas	138
Tabla 41 Tabla de contingencia con frecuencias relativas observadas	139
Tabla 42 Tabla de contingencias con frecuencia relativas esperadas	140
Tabla 43 Tabla de contingencia con valores delta	140
Tabla 44 Convención para la descripción de valores Q.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución del sistema microfinanciero del Perú	7
Figura 2 Número de clientes del sistema microfinanciero del Perú.....	7
Figura 3 Mora del sistema microfinanciero del Perú	8
Figura 4 Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) Segmento Microempresa (saldos) - (En porcentajes).....	9
Figura 5 Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) Segmento Microempresa (clientes) - (En porcentajes).....	9
Figura 6 Modelo básico de motivación	28
Figura 7 Pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones	37
Figura 8 Preferencias de un Trabajador con alta Necesidad de Logro	43
Figura 9 Factores de motivación – higiene en la Teoría de Herzberg.....	45
Figura 10 Comparación entre la teoría tradicional y la teoría de los dos factores	46
Figura 11 Teoría de la equidad sobre la motivación	52
Figura 12 Enfoque administrativo de la Teoría de la Expectativa	56
Figura 13 Implicaciones gerenciales de la teoría de la expectativa	57
Figura 14 Las cuatro estrategias de modificación del comportamiento organizacional	63
Figura 15 Dimensiones del desempeño	66
Figura 16 Percepción de los logros obtenidos hasta el momento	81
Figura 17 Percepción de los reconocimientos recibidos por su labor	82
Figura 18 Percepción del tipo de trabajo que hace.....	83
Figura 19 Percepción de la responsabilidad que le han otorgado en el puesto	84
Figura 20 Percepción de sus posibilidades de ascenso	85
Figura 21 Percepción de sus posibilidades de crecimiento	86
Figura 22 Percepción de las políticas y administración de la compañía	87
Figura 23 Percepción del tipo de supervisión que recibe	88
Figura 24 Percepción de las condiciones de trabajo	89
Figura 25 Percepción de las relaciones con sus superiores.....	90
Figura 26 Percepción de las relaciones con sus subordinados.....	91
Figura 27 Percepción de las relaciones con sus iguales	92
Figura 28 Percepción de su salario	93
Figura 29 Percepción de su seguridad y estabilidad laboral	94
Figura 30 Percepción del status que posee	95

Figura 31 Percepción de su vida personal	96
Figura 32 Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado satisfacción	97
Figura 33 Existe algún aspecto no mencionado que le haya generado insatisfacción	98
Figura 34 Percepción de cómo se siente el trabajador en su empresa	99
Figura 35 Índice de satisfacción laboral por factores de los trabajadores MiBanco Agencia Matriz Chiclayo	101
Figura 36 Clasificación de la población por rango de edades	107
Figura 37 Índice de satisfacción laboral por factores y rango de edades	109
Figura 38 Clasificación de la población por sexo	111
Figura 39 Índice de satisfacción laboral por factores y sexo	113
Figura 40 Clasificación de la población por antigüedad.....	114
Figura 41 Índice de satisfacción laboral por factores y antigüedad de los trabajadores en la empresa.....	116
Figura 42 Clasificación de la población por profesión.....	117
Figura 43 Índice de satisfacción laboral por factores y profesión de los trabajadores	120
Figura 44 Clasificación de la población según el cargo que ocupa en la empresa ..	122
Figura 45 Índice de satisfacción laboral por factores y cargo que ocupa en la empresa	124
Figura 46 Clasificación de la población por tipo de contrato	126
Figura 47 Índice de satisfacción laboral por factores y tipo de contrato.....	128
Figura 48 Eventos de insatisfacción laboral asociados a factores de motivación - higiene	132
Figura 49 Eventos de satisfacción laboral asociados a factores de Motivación - Higiene.....	134

RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo principal, determinar la relación que existe entre la variable motivación y la variable satisfacción laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, así como determinar qué factores generan mayor motivación y satisfacción laboral, teniendo como referencia principal la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg o Teoría de Motivación – Higiene, finalmente se podrá determinar el nivel de motivación y de satisfacción del personal que labora en MiBanco Agencia Matriz Chiclayo. El estudio se desarrolló con una muestra compuesta por el total de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, de la Provincia de Chiclayo, ubicado en el Departamento de Lambayeque. Para el presente trabajo de investigación se sostuvo una serie de entrevistas iniciales con personal de diferentes áreas y niveles a fin de poder evaluar la relación pre – existente entre estas variables, posteriormente se aplicó el cuestionario estructurado basado en las investigaciones y el modelo propuesto por Frederick Herzberg en su Teoría de Motivación – Higiene a todo el personal de la agencia. Los resultados muestran que efectivamente si existe una relación de dependencia entre las variables, obteniendo un nivel de correlación positiva sustancial ($Q = 0.6542$). Se determina que los factores de: Trabajo en sí, Vida Personal, Relaciones con superiores, Seguridad, Logro y Responsabilidad, generan mayor Motivación y Satisfacción Laboral, ($0.50 \leq i \leq 0.69$). Finalmente, se determina un Nivel de Satisfacción moderada en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo ($i = 0.40$). Se pone a disposición de la alta dirección y personas interesadas, las conclusiones y recomendaciones resultado de la presente investigación ampliando de esta manera el conocimiento y enriquecimiento experimental del mismo en una realidad bancaria local.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the relationship between the variable motivation and the variable labor satisfaction of the employees of MiBanco Matrix Agency Chiclayo, as well as to determine which factors generate greater motivation and job satisfaction, having as main reference the theory of the Two Factors of Frederick Herzberg or Theory of Motivation - Hygiene, it will finally be possible to determine the level of motivation and satisfaction of the staff that works in MiBanco Matrix Agency Chiclayo. The study was made with the total workers of MiBanco Matrix Agency Chiclayo, of Chiclayo Province, located in the Department of Lambayeque. For the present investigation, a series of initial interviews were held with personnel from different areas and levels in order to be able to evaluate the pre - existent relationship between these variables, then they filled out a questionnaire based on the research and the model proposed by Frederick Herzberg in his Theory of Motivation - Hygiene, to all the staff of the agency. The results show that there is indeed a dependence relationship between the variables, obtaining a level of substantial positive correlation ($Q = 0.6542$). It determined that the factors: of Work itself, Personal Life, Relations with superiors, Safety, Achievement and Responsibility, generate greater Motivation and Satisfaction at Work, ($0.50 \leq i \leq 0.69$). Finally, a moderate Satisfaction Level is determined in the employees of MiBanco Matrix Agency Chiclayo ($i = 0.40$). The conclusions and recommendations from the present research are available to the senior management and interested persons, extending the knowledge and experimental enrichment of it to a local banking reality.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la sociedad industrializada, ha experimentado una serie de cambios sociales, económicos y culturales que impactan en las diferentes áreas de desarrollo del ser humano, siendo una de ellas el vínculo establecido entre el individuo y la organización a la que pertenece, actualmente se entiende que el obrero o empleado no responde de manera automática a las exigencias de la organización. Por el contrario, los trabajadores son considerados como recursos humanos de alta relevancia, que son sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas organizacionales (Robbins, 1999).

Esto se refleja en el clima organizacional que es "...el resultado que se da entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales percibidas que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización" (Matute, 2008,33).

En un entorno cambiante es urgente el desarrollo de una organización que se adapte fácilmente creando un entorno que permita la armoniosa interacción de sus componentes como son la organización como sistema, la gerencia y los colaboradores, constituyendo este último componente una pieza fundamental en la medida en que sus motivaciones se encuentren alineadas con los objetivos organizacionales.

Contar con personas motivadas y comprometidas, se ha convertido en un desafío para la administración, por lo tanto, conocer sobre la motivación humana cobra vital importancia ya que asegura una colaboración irrestricta del personal, dentro de la organización. (Chiavenato, 2002).

Los líderes y directivos de las organizaciones, no pueden dejar de reconocer que para cumplir con los fines y propósitos de sus

organizaciones, es de vital importancia tomar en cuenta variables como la motivación, por su relación con la satisfacción en el trabajo. (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Por lo expuesto, la presente investigación, busca responder la siguiente pregunta: ¿Existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo?

Además, se busca determinar cuáles son los factores que generan mayor motivación y satisfacción laboral en los trabajadores, teniendo como referencia principal, la Teoría de Motivación – Higiene de Frederick Herzberg.

Finalmente, se podrá determinar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A es una empresa bancaria, su sede u Oficina principal, se encuentra ubicada en la Av. Domingo Orué No. 165, Distrito de Surquillo, Departamento de Lima. El desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó en una de sus Agencias Matriz ubicada en, Av. José Balta N° 1731, distrito de Chiclayo, Departamento de Lambayeque (MiBanco, 2016).

1.2. Descripción del objeto de estudio

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., es el primer banco privado de la micro y pequeña empresa y se constituyó en la ciudad de Lima el 2 de marzo de 1998, por escritura pública otorgada ante el Notario Público, Dr. Ricardo Fernandini Barreda (MiBanco, 2016).

La sociedad se encuentra inscrita en la Partida N° 11020316 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima y su funcionamiento fue autorizado por la SBS, mediante Resolución SBS N° 356-98, de fecha 7 de abril de 1998. Mibanco inició sus operaciones el 4 de mayo de 1998 en Lima, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú, actualmente Grupo ACP, una asociación civil sin fines de lucro que opera hace 44 años en el sector de la micro y pequeña empresa (MiBanco, 2016).

El 20 de marzo de 2014 se concretó la transferencia de las acciones de titularidad del Grupo ACP a Financiera Edyficar, con lo cual Mibanco se incorporó como empresa subsidiaria del Banco de Crédito del Perú - BCP. Con fecha 13 y 14 de noviembre de 2014, las juntas de accionistas de Mibanco y Financiera Edyficar aprobaron el proyecto de escisión por absorción, según lo cual Mibanco absorbería el bloque patrimonial escindido de Financiera Edyficar conformado por la casi totalidad de los activos y pasivos, los bienes, concesiones, autorizaciones, licencias,

derechos, obligaciones, personal y demás relaciones jurídicas de Financiera Edyficar, con lo cual Financiera Edyficar dejó de ser accionista y el Banco de Crédito del Perú se constituyó como el principal accionista de Mibanco con una participación de 93.5980% del capital social (MiBanco, 2016).

Dicho proyecto que entró en vigencia desde el 2 de marzo de 2015 fue aprobado por la SBS mediante Resolución SBS N° 1332-2015, encontrándose formalizado e inscrito en Registros Públicos desde el 9 de setiembre de 2015 (MiBanco, 2016).

1.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN MIBANCO 2016

1.3.1. Situación del sector financiero peruano 2016

En el 2016, el financiamiento al segmento de la microempresa registró un crecimiento de 5.8%, menor al registrado en 2015 de 6.4%. La pequeña empresa registró un crecimiento superior al observado en el 2015, pasando de un 3.7% a 13.0%. Con relación a los créditos para la microempresa, la cartera atrasada mostró un decrecimiento de 27 puntos básicos respecto al año anterior, de esta manera el indicador de mora se redujo de 5.1% en diciembre de 2015 a 4.8% en diciembre de 2016. Respecto a la situación del ratio en la cartera atrasada de los créditos para la pequeña empresa se contrajo en 52 puntos respecto al año anterior y la mora pasó de 8.7% en diciembre de 2015 a 8.2% en diciembre de 2016 (MiBanco, 2016).

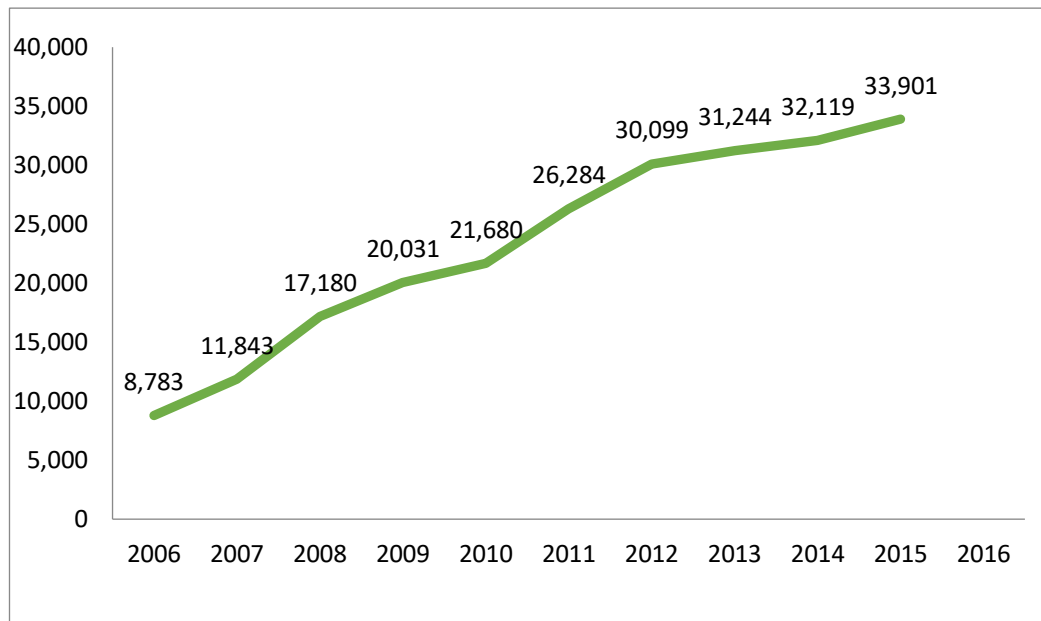


Figura 1 Evolución del sistema microfinanciero del Perú
(Saldo de colocaciones totales, en S/ millones) *

(*) Desde el 2006 hasta el 2009, se considera como crédito a micro empresa y comercial los que se otorgan por montos menores o iguales a S/ 300,000.

Fuente: Memoria Anual 2016

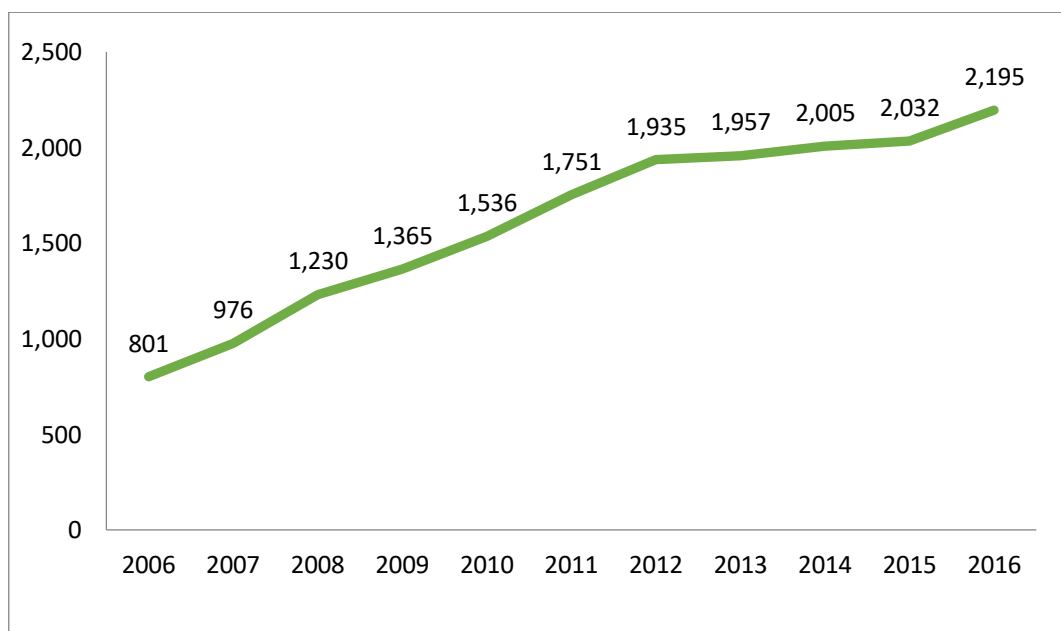


Figura 2 Número de clientes del sistema microfinanciero del Perú
(Reporte de clientes)

(*) Desde el 2006 hasta el 2009 se consideran crédito micro empresa y comercial los que otorgan por montos menores o iguales a S/ 300,000.

Fuente: Memoria Anual 2016

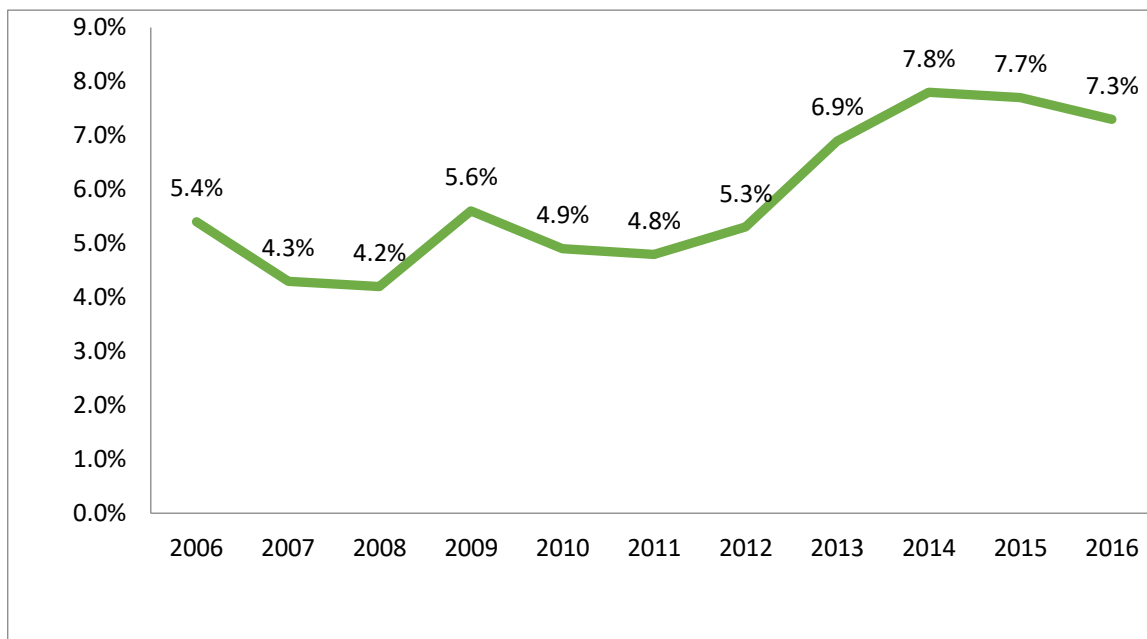


Figura 3 Mora del sistema microfinanciero del Perú
(En porcentajes)

Fuente: Memoria Anual 2016

1.3.2. Negocios y participación de mercado

En el 2016, año de la consolidación de Mibanco, su participación de mercado en el segmento objetivo de la micro y pequeña empresa (segmento que mantiene una deuda en el sistema financiero inferior a S/ 150 mil) se incrementó de 25.0% en diciembre de 2015 a 25.9% en diciembre de 2016. A diciembre de 2016, las colocaciones brutas de Mibanco ascendieron a S/ 8,619 millones registrando un incremento de S/ 791 millones (10.1%), explicado principalmente por el crecimiento del segmento pequeña empresa. Este crecimiento se complementó con la estrategia adoptada para mejorar la calidad de cartera (MiBanco, 2016).

Así, la mora contable de Mibanco se situó en 4.5% a diciembre del 2016, 35 pbs por debajo del nivel respecto del año anterior, principalmente por unas mejores cosechas y recuperación de créditos. El crecimiento de cartera aunado a la mejora de calidad crediticia permitió acentuar nuestro liderazgo. De esta forma, al cierre del 2016,

Mibanco ocupó el primer lugar en el segmento microempresa (segmento que mantiene una deuda en el sistema financiero inferior a S/ 20 mil) con un monto de colocaciones de S/ 2,456 millones. Asimismo, ocupó el primer lugar en número de clientes de la microempresa, al alcanzar una participación de mercado de 31.5% (524,189 clientes) al cierre del 2016 (MiBanco, 2016).

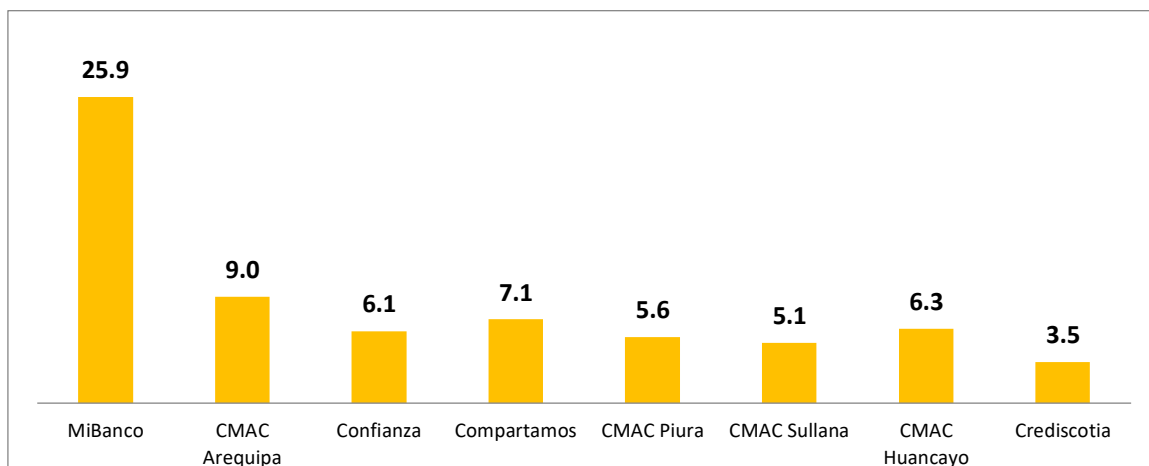


Figura 4 Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) Segmento Microempresa (saldos) - (En porcentajes)

Fuente: Memoria Anual 2016

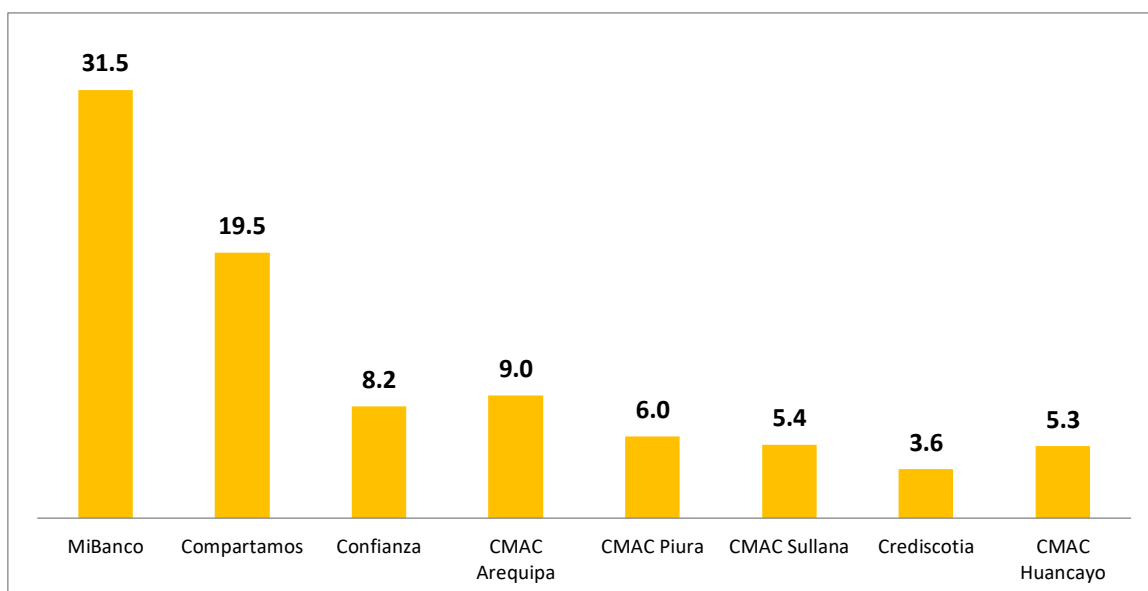


Figura 5 Participación de mercado de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) Segmento Microempresa (clientes) - (En porcentajes)

Fuente: Memoria Anual 2016

1.3.3. Consolidando la Cultura de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A.

Luego del proceso de fusión de Mibanco y Edyficar, comenzó el desafío de crear una cultura unificada basada en la promesa de construir la espiral del progreso que impulse el logro de los objetivos organizacionales. Para ello, se implementó diversas acciones que permitieron modelar el comportamiento con el fin de contar con un único y diferencial modo de pensar, sentir y actuar, teniendo como pilares los intangibles de Mibanco (Misión, Visión y Principios Culturales) (MiBanco, 2016).

Se considera necesario consolidar una sola identidad, generando sentido de pertenencia y definir un solo estilo de trabajo que guíe hacia el logro de objetivos. Como primer paso, se realizó un exhaustivo diagnóstico que permitió tener una línea base de lo que sería el inicio del fortalecimiento de la Cultura Mibanco a través de la definición de roles y responsabilidades en los líderes, la gestión de clima laboral y el programa de reconocimiento. La comunicación interna se constituyó en una herramienta estratégica para transmitir de manera eficiente el “norte” de Mibanco para el 2016 (MiBanco, 2016).

a. Liderazgo

En el 2016, se definió el perfil del líder Mibanco, el mismo que debe estar siempre alineado a los Principios Culturales, convirtiéndolo en un sello distintivo. Un líder Mibanco debe ser un modelo a seguir: debe inspirar a su equipo y tener la capacidad de movilizarlos a la acción, asegurando el compromiso en el logro de objetivos a largo plazo. Por esta razón, el nombre del Modelo de Liderazgo es “Ejemplo Soy”. Este se desplegó a los más de 1,100 líderes de la organización, y busca desarrollar un estilo único de gestión en los líderes que sea reconocido como una ventaja competitiva en el mercado (MiBanco, 2016).

b. Programa de reconocimiento

Para Mibanco es muy importante que los colaboradores se desarrollen en un entorno de trabajo donde sea reconocido su buen desempeño y la buena práctica de los Principios Culturales. En el 2016, se enfatizó el Programa de Reconocimiento Pachikuy, que significa “la acción de dar las gracias” en quechua. Este programa, además de reforzar la conexión con las raíces como peruanos, permite sensibilizar a los líderes y colaboradores respecto a que el reconocimiento se basa en el acto de “dar las gracias”. Es así que en Mibanco la cultura de reconocimiento no solo es promovida por los líderes, sino que se aplica horizontalmente a todo nivel independientemente del área o cargo de cada colaborador. Como parte de este programa, en abril de 2016, se realizó el evento central de reconocimiento denominado la “Noche Pachikuy”, que convocó a líderes y colaboradores con desempeño destacable. Así, se generó un precedente para reconocer y celebrar el esfuerzo y obtención de buenos resultados de los colaboradores. Al ser parte de Credicorp, participamos también en el Programa Qualitas, máximo reconocimiento para los colaboradores del grupo. Las personas reconocidas representan los cinco comportamientos Credicorp: Impacto e influencia, Integridad, Pasión por las metas, Disposición al cambio y Enfoque en el Cliente, los cuales transmiten y aplican día a día en la interacción con sus compañeros de trabajo. Los ganadores son elegidos por votación, y en un viaje de reconocimiento tienen la oportunidad de disfrutar de momentos de aprendizaje y confraternidad en su rol como Qualitas (MiBanco, 2016).

c. Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta clave para alinear a los colaboradores hacia el logro de objetivos, interiorizar los Principios Culturales, así como informar, motivar y reconocer a nuestra gente. En el 2016, se redefine la estrategia de comunicación a partir de un diagnóstico donde se descubrió que era necesario hacerla mucho

más eficiente, clara, cercana, honesta y, sobretodo, inspiradora. Para que esto pudiera hacerse realidad, se atendió dos focos: los líderes y los canales de comunicación. Respecto al primero, ellos fueron los aliados estratégicos pues lograron posicionarse como líderes comunicadores, característica principal para asegurar que los mensajes lleguen mediante cascada a todos los colaboradores. Con relación al segundo foco, se logró definir los canales oficiales de comunicación y se dio inicio al ordenamiento interno para brindarle al colaborador una comunicación mucho más eficiente (MiBanco, 2016).

d. Gestionando el clima laboral

Un ambiente de trabajo positivo es una condición fundamental que promueve el desarrollo de los colaboradores, la productividad, y facilita el logro de resultados retadores. Por esta razón, en el 2016 se realizó una encuesta de clima laboral con el soporte de la consultora Hay Group, utilizando su metodología, que es aplicada en todas las empresas del Grupo Credicorp (MiBanco, 2016).

El alto porcentaje de participación es una clara señal de la apertura de la organización para escuchar a los colaboradores, recibir sus opiniones y sugerencias e implementar mejoras que permitan seguir ofreciéndoles un trabajo retador con oportunidades para el crecimiento mutuo (MiBanco, 2016).

Con el firme propósito de gestionar el clima laboral se trabajaron planes transversales en todas las divisiones, los mismos que han dado extraordinarios resultados. Se logró subir nueve puntos en la medición respecto al 2015 y sobrepasar la meta de 75% que se trazó de satisfacción, pues mejoró la percepción de los colaboradores hasta llegar a 77%. Nada de esto hubiera sido posible sin el compromiso de todos los líderes y de los más de 10,000 colaboradores comprometidos y orgullosos de trabajar en una empresa con tanto sentido de trascendencia que apuesta por la inclusión financiera y aplica buenas prácticas laborales. El lema fue: “Súmate: Juntos

construimos un gran lugar para trabajar” (MiBanco, 2016).

1.4. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CULTURALES DE MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.

1.4.1. Misión

Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú (MiBanco, 2016).

1.4.2. Visión

Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia (MiBanco, 2016).

1.4.3. Principios culturales

a. Integridad en todas nuestras acciones

Ellos son el reflejo de nuestra honestidad y se sostienen en una conducta ética y transparente dentro y fuera de la empresa, con clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, reguladores y en sentido amplio, con toda la sociedad a la que pertenecemos (MiBanco, 2016).

b. Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia

Generamos un ambiente de confianza, donde los equipos colaboran entre sí, con una comunicación abierta y horizontal y de esta manera, se comprometen en lograr los resultados que nos proponemos como organización, gestionando con calidad y eficiencia (MiBanco, 2016).

c. Gestionamos los riesgos con responsabilidad

Somos responsables de los riesgos que asumimos e implementamos acciones para controlarlos, para honrar la confianza que han depositado en nosotros los clientes y accionistas, y para contribuir a la estabilidad del sistema financiero (MiBanco, 2016).

d. Apasionados por servir responsablemente al cliente

Todos nuestros esfuerzos están orientados a servir con calidad las expectativas del cliente, construyendo relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su desarrollo (MiBanco, 2016).

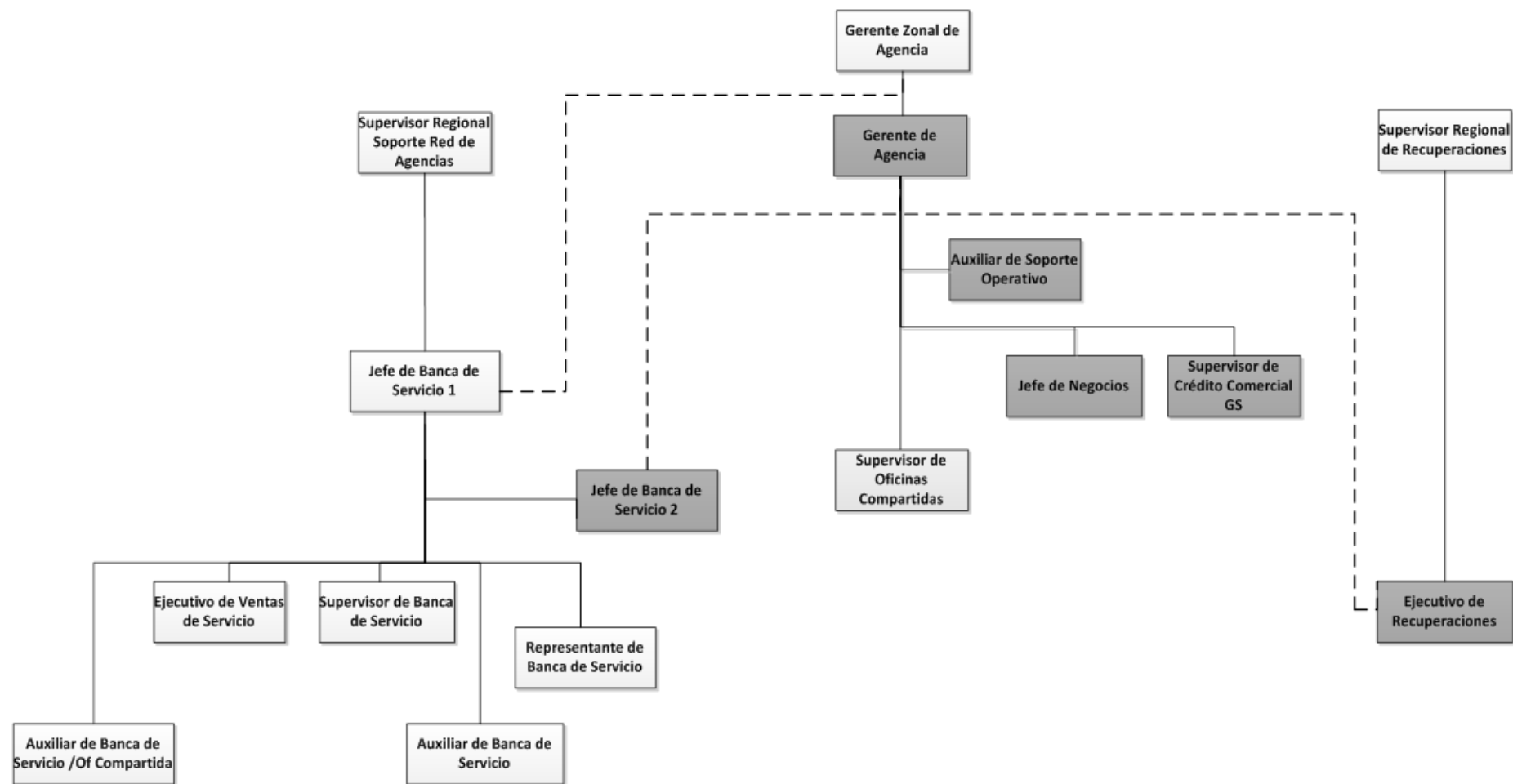
e. “Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente”

Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores a través de líderes cercanos, comprometidos y transparentes, que lideran con el ejemplo y generan espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades (MiBanco, 2016).

f. Somos pioneros y promovemos el cambio

Nuestro compromiso con la inclusión financiera nos impulsa a estar siempre un paso adelante, promoviendo el cambio con actitud positiva, flexible y ágil (MiBanco, 2016).

1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE MIBANCO, BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.



Fuente: MiBanco (2016)



1.6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno cambiante y cada vez más competitivo, se hace urgente el desarrollo del potencial humano vinculándolo directamente con los objetivos de la organización, constituyéndose en una fuente que genera una ventaja diferencial, pues son las personas las que transforman en resultados concretos una estrategia organizacional.

Dentro de este marco contextual, una organización necesita demostrar su capacidad y competencia en una actividad en concreto, diferenciarse, lo que resulta en el trabajo conjunto de los recursos con los que cuenta y sus capacidades propiamente dichas. En el proceso de integración de sus recursos y sus capacidades, resulta fundamental la habilidad que tiene la dirección para lograr altos niveles en coordinación y cooperación, específicamente de los recursos humanos, esto reflejado en el éxito de sus sistemas de motivación, socialización y promoción, de su compromiso con los objetivos de la organización.

Con respecto al compromiso de los colaboradores de una organización, Brook Manville y Josiah Ober (2004), opinan que: “El trabajo del directivo es crear las circunstancias en las que la motivación inherente de los empleados – el compromiso y el impulso natural que casi toda la gente tiene – se libera y se canaliza hacia objetivos alcanzables”. (p. 29).

Según Wilson, M. (2005), para mantener al personal estable es importante que la gente se sienta valorada, apreciada. Los empleados quieren hacer un trabajo significativo de esta manera estarán dispuestos a quedarse dentro de la empresa, es decir estarían más motivados. Hay que tener en cuenta que, las formas de reconocimiento no económicas generan mayor impacto que las económicas, incluso el dinero en efectivo.

Nelson y Spitzer (2003), afirman lo siguiente:

Pregunte a cualquier directivo sobre aquello que sus empleados esperan conseguir gracias a su trabajo y, probablemente, obtendrá una lista llena de incentivos económicos tales como el incremento

del sueldo, diferentes bonos, promociones, etc. Pregunte a un empleado qué es lo que desea realmente conseguir con su trabajo y, probablemente, obtendrá una respuesta muy distinta. Sí, el salario es muy importante. Pero, incluso, más importantes son las cosas intangibles como la confianza y el respeto, la posibilidad de aprender nuevas habilidades, el sentirse involucrado en la toma de decisiones y percibir el agradecimiento por un trabajo bien hecho. (p. 20).

Gonzales (2001), en su investigación corroboró que la situación social y el grado de satisfacción de los trabajadores era factor clave del rendimiento. Es decir, si querían aumentar la productividad y la eficiencia, había que preocuparse, desde la dirección de la empresa, por la situación social, relaciones mutuas, sentimientos y motivaciones de los trabajadores. Si esto se ignoraba, la motivación, la satisfacción del hombre en el trabajo y su productividad, también fallarían.

Existen diferentes teorías con el objetivo de brindar los sensores que nos permitan identificar y medir el nivel de motivación en las personas con la finalidad de reconocer la necesidad de brindar refuerzos. Estas teorías se dividen en Teorías de Contenido y Teorías de Proceso (Ramlall, 2004) las cuales se describirán más adelante.

1.6.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.6.1.1. General:

¿Existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo?

1.6.1.2. Específicos:

- ¿Qué factores generan mayor motivación en los trabajadores de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo?
- ¿Qué factores generan mayor satisfacción laboral en los trabajadores de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo?
- ¿Se encuentra motivado el personal que labora en Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo?
- ¿Existe satisfacción laboral en los trabajadores de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo?

1.6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación es pertinente y a la vez relevante porque busca constituirse como un aporte a la administración del recurso humano y a la sociedad actual en el conocimiento sobre la relación entre la motivación y la satisfacción laboral que existe en los trabajadores de una entidad bancaria local, se proporcionará sustento teórico, permitiendo de esta manera ampliar los conocimientos al respecto.

Desde el punto de vista metodológico, permitirá ampliar información sobre la relación que existe entre motivación y satisfacción laboral, el instrumento para recoger la información es un cuestionario basado en los métodos e instrumentos utilizados inicialmente por la Survey Research Center, de Michigan, en los trabajos posteriores de Herzberg en EE.UU. (1966) y de Crozier en Francia (1970), adaptaciones al español más recientes, Lucas Marín (1977).

En la presente investigación, desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos servirán para que los trabajadores y directivos conozcan la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral y su importancia, de esta manera el directivo asuma un rol activo y preventivo enfocándose en los factores que generan mayor motivación y satisfacción para definir estrategias que impacten de forma positiva sobre estos factores, de igual manera la institución podrá tomar mejores decisiones, por lo que se hace necesario investigar en este ámbito.

La presente investigación es factible técnicamente porque se tiene acceso a la información, la cual va a ser proporcionada por los trabajadores a través de entrevistas iniciales y posteriormente la aplicación de un cuestionario, y MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, brindará las facilidades para la aplicación de dicho cuestionario. Además, el investigador cuenta con los recursos, el tiempo disponible y con conocimientos sobre análisis estadísticos requeridos.

1.6.3. OBJETIVOS

1.6.3.1. General

Determinar la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de MiBanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

1.6.3.2. Específicos

Determinar qué factores generan mayor motivación en los trabajadores de MiBanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

Determinar qué factores generan mayor satisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

Determinar el nivel de motivación del personal que labora en MiBanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

Determinar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco, Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Muñoz (2005), presentó una investigación cuyo objetivo general fue identificar los Factores Motivación – Higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la Ciudad de Cartagena – Colombia, con una muestra de 95 trabajadores, a quienes se le aplicó cuestionario estructurado basado en el modelo de la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y su adaptación al español, un instrumento mejor adaptado con mayor confiabilidad y validado a nivel mundial para medir y evaluar la motivación y satisfacción; se obtuvo como resultado que los factores de motivación generan satisfacción y los factores de higiene generan insatisfacción, validándose así el modelo propuesto por Herzberg sobre la Teoría Motivación – Higiene.

German, Iturbe y Osorio (2011), en su investigación: “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”, cuyo objetivo fue determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el sector empresarial privado de retail de Lima Metropolitana; se aplicó el cuestionario estructurado que Herzberg utilizó en su investigación inicial, la muestra fue conformada por 472 trabajadores operativos; presentó como conclusión que los factores motivadores hallados en la muestra analizada están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo y son generadores de gran satisfacción; mientras que los factores de higiene hallados en la muestra analizada están asociados con sentimientos negativos hacia el trabajo y son generadores de la insatisfacción. Descubrió también en este estudio que las relaciones interpersonales, no constituye un factor higiénico como plantea Herzberg en su teoría, por el contrario, se percibe como un factor motivante.

Gómez, Incio y O'Donnell (2011), en su estudio de investigación: “Niveles de Satisfacción Laboral en banca comercial: un caso de estudio”, conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en Perú, se orientó a determinar si el nivel de satisfacción laboral tiene relación con variables demográficas como el puesto laboral, edad y sexo del trabajador; se utilizó una encuesta basada en el modelo ESL creado por Anaya y Suárez (2004), para la medición de la satisfacción laboral; la muestra estuvo conformada por 312 trabajadores de la banca comercial, llegando a la conclusión de que los promedios de la satisfacción laboral por variables demográficas, si tienen diferencias significativas. A mayor jerarquía laboral, mayor nivel de satisfacción, por otro lado, a mayor rango de edad, mayor nivel de satisfacción, sin embargo, se encontró que el sexo del trabajador, no tiene influencia en la satisfacción laboral.

Torres (2012), presentó un estudio que tuvo como objetivo identificar los Factores de Motivación – Higiene asociados a la satisfacción laboral, aplicando el modelo propuesto por Frederick Herzberg y su Teoría de los dos factores, en los trabajadores de la Intendencia Regional Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – Tributos Internos de la ciudad de Chiclayo – Lambayeque, así como brindar evidencia empírica para validar el modelo en la realidad peruana; se llegó a determinar una alta correlación entre los Factores Motivación – Higiene y la Satisfacción Laboral, validando así el modelo propuesto por Herzberg.

Manayay (2014), en su artículo de investigación titulado “Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los Trabajadores de la Empresa Plásticos Delgado S.R.L. de la ciudad de Chiclayo, mediante una encuesta se llegó a la conclusión que el 50% del personal se encontraba satisfecho y el otro 50% no muy satisfecho. La motivación es percibida de manera diferente por los trabajadores pues la mitad de los trabajadores son familiares y conocidos de los propietarios por lo que existe un ambiente dividido donde unos reciben un trato familiar y preferencial y otros no.

Larico (2015), presentó una investigación cuyo objetivo fue analizar la motivación laboral asociado a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial de las Redes de Yunguyo, Puno; la muestra estuvo conformada por el 96 trabajadores de salud de la red asistencial; mediante un cuestionario estructurado, se llegó a determinar que las características personales asociados a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial fueron: edad: entre 36 – 50 años, sexo: femenino, estado civil: casado y número de hijos: 1. Con referencia a las características laborales asociados a la satisfacción laboral, predomina los que se encuentran en situación de nombrados, con guardias diurnas y que laboran en el área de enfermería.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. MOTIVACIÓN

El termino motivación, deriva de la palabra latina *moveré*, que significa *mover* (Kreitner y Kinicki, 2003).

Ruiz, (2005) se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué hacer para que el personal se encuentre motivado? La motivación es uno de los factores importantes para que todo el personal se encuentre en condiciones adecuadas para desarrollar sus funciones en forma eficaz y eficiente, no solamente para una temporada, sino para que sea permanente. (p.221).

En su libro “Gestión de Recursos Humanos”, Ruiz (2005), establece que existen factores fuera de la organización que influyen en el desempeño del trabajador como problemas familiares y conyugales, mala calidad de sueño, precarias condiciones de su vivienda, presencia de agentes patógenos en sus hogares que impiden en adecuado desenvolvimiento del trabajador al siguiente día en su centro de labores, el tener más de una responsabilidad laboral. Refiere también la presencia de factores internos como vías de tránsito

inseguras en el lugar de trabajo, falta de iluminación, mantenimiento de ambientes comunes, mala ubicación de las oficinas, consenso respecto al uso de radios y equipos tecnológicos, normas de convivencia al interior de la organización.

Tabla 1 *Definición de motivación*

La motivación	Objetivo	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Política permanente de la gestión de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener o elevar el rendimiento funcional de todo el personal, tanto gerencial, como técnicos, operativos y de servicio. • Mejorar las relaciones humanas con énfasis en la autoestima y los valores éticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio significativo en la situación conductual. • Más alegría y dinámica en su trabajo. • Se siente más comprometido al logro de los objetivos de la empresa. • Se superó en su responsabilidad. • Mejora en su remuneración. • Entendió que si no se motiva pierde su trabajo y punto.

Fuente: Gestión de Recursos Humanos (Ruiz, 2005)

Robbins (1999), establece que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y una situación. Además, el nivel de motivación varía de un individuo a otro, así como dentro del mismo individuo dependiendo del momento en particular. Define la motivación como: “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p.168).

Chiavenato (2002), especifica que la motivación general consiste en el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal, pero dentro del ámbito organizacional, esta se orientará hacia una situación de trabajo. Citando a Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick (1970), sobre la motivación indica: “Motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados

por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales.” (p.596).

Establece que la motivación tiene relación con 3 aspectos: objetivo o dirección hacia donde se dirige el comportamiento, la intensidad del esfuerzo al realizar un comportamiento y la necesidad que ese comportamiento perdure en el tiempo.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004), presenta una definición de manera formal: “La motivación se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo”. (p.102).

Fischman (2014), en su libro Motivación 360° citando a Reeve (2010), define el término motivación como: “La energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable. Hablando en términos motivacionales, a aproximarnos a metas y resultados deseados o a alejarnos de situaciones que queremos evitar”. (p.16).

Representa al ser humano como un globo inflado y el aire en su interior como la motivación, el nivel de temperatura del aire determina que algunos estén “motivados” y se desplacen por el horizonte, si éste es caliente, o que se queden paralizados en el piso a esperar que alguien los mueva, si éste está frío.

2.2.1.1. Proceso de la Motivación

El proceso de motivación se inicia con una necesidad insatisfecha. Hay un estado de tensión inicial provocado por el hecho de tener una necesidad insatisfecha. El individuo, aplicará una cierta cantidad de energía, durante un periodo determinado y en una dirección dada (Nelson y Spitzer, 2003).

Cuando una necesidad está satisfecha, desaparecen la tensión, el esfuerzo y la conducta dirigida a la meta, en efecto, al

satisfacerse una determinada necesidad, esta pierde su capacidad motivadora. Se puede decir que, a un nivel muy básico, son las necesidades insatisfechas las que guían las acciones de las personas (Nelson y Spitzer, 2003).

Según Martínez (2013), Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación, la siguiente figura muestra de modo secuencial, como funciona este proceso:

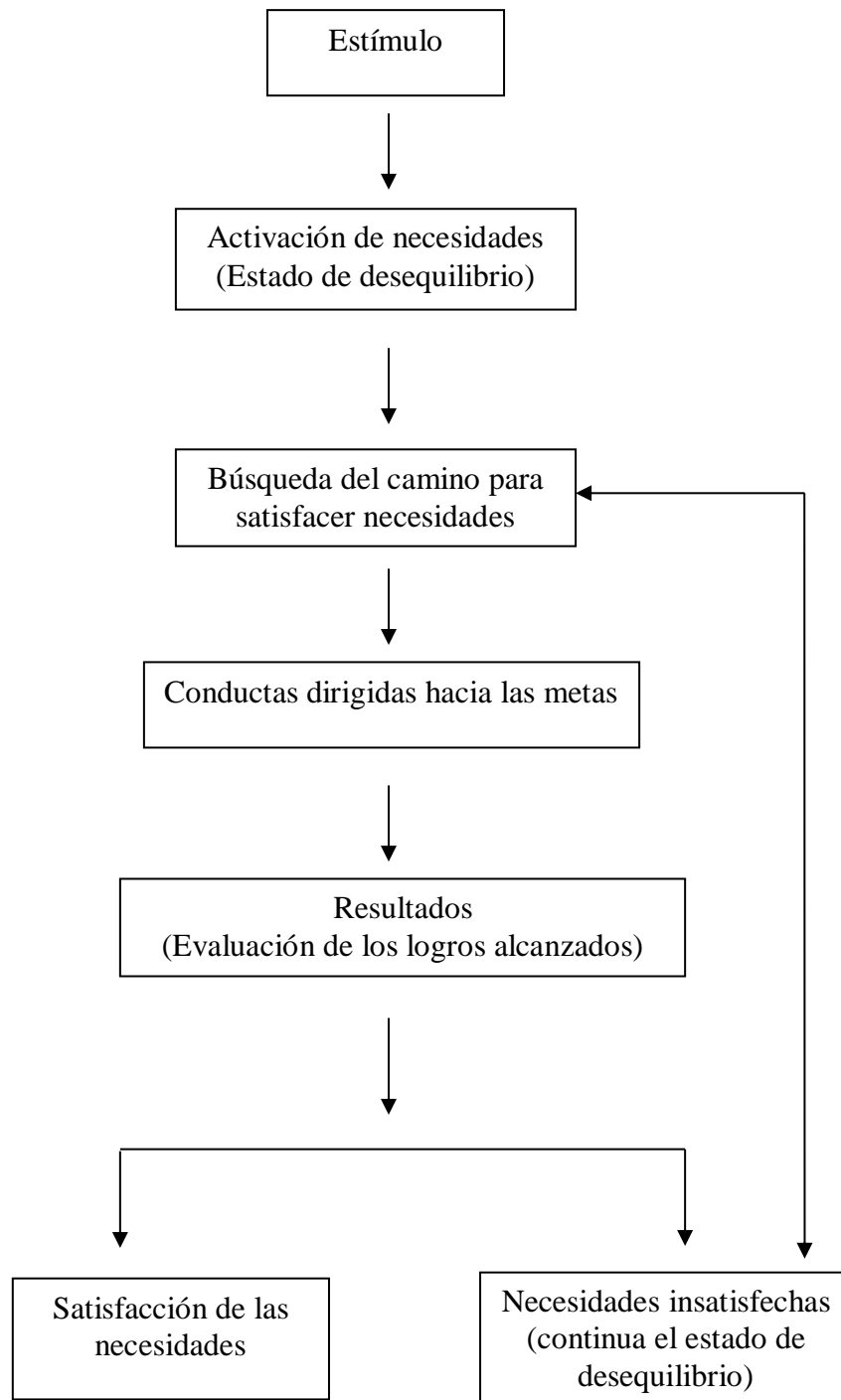


Figura 6 Modelo básico de motivación

Fuente: Motivación: La gestión empresarial (Martínez, 2013)

Como se observa en la figura 6, el proceso de motivación inicia con la presencia de un estímulo que a su vez activa una necesidad produciéndose un estado de desequilibrio.

Por ejemplo, una persona a quien llamaremos Jack, desea viajar para ver a su familia que se encuentra fuera de la ciudad. Jack buscará el camino para satisfacer esa necesidad, Jack puede escoger entre opciones como:

- A. Conseguir dinero, trabajando horas extras.
- B. Solicitar un préstamo a la familia.
- C. Vender alguna pertenencia para pagar su viaje.

El esfuerzo que ponga dependerá de la opción que escoja. En el caso de escoger la opción 1, la cantidad de horas extras que se dispone a trabajar, determina la cantidad de esfuerzo que está dispuesto a hacer, tomando en cuenta también el periodo de tiempo durante el cual trabajará horas extras, es decir la persistencia. En cada opción Jack determinará la cantidad de esfuerzo y la persistencia del mismo para alcanzar sus objetivos y satisfacer su necesidad.

Vemos entonces como todo comienza con un estado inicial de tensión que prepara al individuo para la acción, esto a su vez motiva una conducta y la dirige a una meta. De todo este proceso lo único visible es la conducta del individuo. El trabajo extra, la solicitud de préstamo o la venta de algún bien.

Finalmente, Jack obtendrá el dinero que necesita para viajar, por consiguiente, satisface su necesidad, desaparece la tensión inicial, el esfuerzo y la acción (conducta) al conseguir la meta. Sin embargo, la satisfacción (de la necesidad), no genera un desempeño mejor, así como también, una necesidad satisfecha pierde su característica motivadora.

Si, por el contrario, no se logra satisfacer la necesidad, esto conducirá a una frustración, este sentimiento a su vez se expresa en dos tipos de conducta de acuerdo con Hodgetts y Altman (1984):

La conducta constructiva es el resultado que se obtiene cuando un individuo, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente necesidad de defender su ego o su yo...la conducta defensiva es la segunda reacción ante la frustración. Esta conducta está encaminada a defender o proteger nuestro propio ser personal contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestima. Por lo común la conducta defensiva es inconsciente, en el sentido de que reaccionamos de manera casi automática. (p. 97-98).

Una conducta del tipo constructiva, conduce a un análisis de los hechos de forma imparcial para posteriormente reorientar la acción (enfrenta la realidad, pero no defiende el yo); en nuestro ejemplo, Jack puede pensar que “ya estuvo con su familia hace poco, por lo tanto, reprogramará el viaje para dentro un periodo corto” o puede pensar que “mis estudios no me permitieron trabajar más horas extras de las programadas” o “no quiero pedir más dinero prestado”.

Una conducta del tipo defensiva, conduce a “aliviar” la frustración, pero de forma pasajera que puede conducir a otros problemas de conducta, (evade la situación protegiendo al yo de fracaso, daño o disminución de autoestima); Jack puede aplicar los siguientes mecanismos para defender el yo:

- Agresión: actitudes negativas como consecuencia de la frustración; Jack contesta mal cuando sus amigos le piden algo.
- Compensación: sustitución de la meta principal por otras más sencillas; Jack comienza a utilizar las videollamadas con su familia.
- Evasión: evitar contacto con la situación frustrante; Jack empieza a tomar con frecuencia e ingerir drogas.

- Proyección: refleja los aspectos negativos propios en otros; Jack echa la culpa a su familiar por no hacer el esfuerzo y prestarle el dinero para que pueda viajar.
- Racionalización: utilizar excusas para justificar una situación; Jack piensa que el viaje sería una pérdida de dinero y tiempo.
- Represión: se impide el normal desarrollo de una emoción desagradable; Jack ante su frustración por no poder viajar, se siente culpable.

2.2.1.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

El desarrollo de conceptos motivacionales en la década de los cincuenta trajo como resultado las teorías que explican la motivación que representan la base para el desarrollo de las teorías contemporáneas y son regularmente utilizadas por los gerentes para explicar la motivación de sus empleados. Es necesario identificar las necesidades que un individuo intenta satisfacer, así como el proceso de funcionamiento de estas necesidades.

Schermerhorn et al. (2004), establece que las teorías de motivación están sujetas a limitaciones culturales, por consiguiente, los valores y actitudes de un individuo – aspectos importantes de la motivación – tienen fuertes raíces culturales; al respecto dice:

Por ejemplo, lo que prueba ser una recompensa “motivacional” en una cultura, podría no funcionar en otra. Debemos ser sensibles a estas diferencias y evitar ser localistas o etnocentristas suponiendo que las personas de todas las culturas se sienten motivadas por las mismas cosas y en las mismas formas. (p.103).

2.2.1.2.1. Teorías de contenido

Chiavenato (2002), establece que las teorías de contenido se relacionan con el interior del individuo, con aquello que da energía y sustento a su comportamiento. Proporciona una visión general de las necesidades humanas, ayudan al administrador a entender lo que desean las personas o aquello que satisface sus necesidades. Clasifica a estas teorías como estáticas y descriptivas.

Schermerhorn et al. (2004), sobre las teorías de contenido: “Las teorías de contenido perfilan las diferentes necesidades que pueden motivar la conducta del individuo” (p.103).

Estas teorías, plantea que el trabajo del administrador consiste en crear un entorno de trabajo que responda de forma positiva a las necesidades del trabajador. Por el contrario, explican como las necesidades no satisfechas en el puesto de trabajo, provocan desempeño deficiente, conductas no deseadas, baja satisfacción y otros resultados.

A. Teoría X y Teoría Y

Robbins (1999), citando a McGregor (1969), propuso dos formas diferentes de ver y entender la naturaleza del ser humano, estas formas agrupan supuestos que el gerente toma en cuenta para moldear su comportamiento hacia sus subordinados.

Teoría X, dirección y control:

McGregor (1960), citado por Robbins (1999), define la Teoría X como: “La suposición de que a los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir”. (p.170).

Existen cuatro suposiciones negativas:

- El empleado siente disgusto por su trabajo y trata de evitarlo.
- Como consecuencia de la primera suposición, los empleados son obligados a trabajar, necesitan ser controlados y logran las metas a base de castigos.
- El empleado evita las responsabilidades y prefiere ser dirigido.
- La seguridad en el trabajo es lo más importante, demuestra poca ambición.

La cultura y la historia de Adán y Eva que al ser expulsados del paraíso son condenados al trabajo duro. Con este aprendizaje heredado, se asume que el trabajo es desagradable y se debe evitar. Ante esto, el desarrollo de la ciencia administrativa, ha generado estrategias como el incentivo, los bonos y recompensas, así como los castigos, sanciones, etc.; según Summers y Cronshaw (1988), citado por Robbins (1999).

Teoría Y, integración de intereses personales con objetivos organizacionales:

McGregor (1960) citado por Robbins (1999), define la Teoría Y como: “La suposición de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección” (p.170).

Existen cuatro suposiciones positivas:

- El empleado percibe el trabajo como algo natural, como las actividades de juego o descanso.
- El empleado se compromete con los objetivos de la organización, ejerciendo la autodirección y autocontrol.
- Gran parte de la población es capaz de resolver cualquier problema en la organización, acepta y busca su responsabilidad.
- Cualquier individuo es hábil para tomar decisiones, no es exclusividad de la gerencia.

Mientras que la Teoría X, limita el desarrollo y crecimiento del individuo por su naturaleza; la Teoría Y, no pone límites a sus capacidades, son las empresas las responsables de generar condiciones donde los individuos y sus capacidades, puedan realizarse plenamente. Drucker (1973), señala al respecto: “el propósito de una organización es lograr que las cualidades de la gente sean productivas y que sus defectos carezcan de importancia”.

McGregor consideró las premisas de la Teoría Y como de mayor validez, propuso que tomar decisiones con la participación del empleado, el asumir trabajos desafiantes y grandes responsabilidades, así como mantener buenas relaciones con el grupo; son métodos que maximizan la motivación del empleado.

Sin embargo, no existe evidencia para confirmar alguna suposición como válida o la certeza que al aceptar las premisas de la Teoría Y para luego aplicar los métodos propuestos, genere mayor motivación en los empleados.

B. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, elaborada

en la década de los 40 (Chiavenato, 2002).

Establece una jerarquía de 5 necesidades:

- Fisiológicas: refugio, sexo, sed, hambre y otras necesidades físicas.
- Seguridad: seguridad y protección ante el daño físico y emocional
- Sociales: aceptación, pertenencia, amistad y afecto.
- Estima: factores internos de estima: autonomía, logro, respeto a uno mismo; factores externos de estima: atención, estatus y reconocimiento.
- Autorrealización: potencial individual, crecimiento, satisfacción plena con uno mismo.

Conforme se va satisfaciendo una necesidad predomina la siguiente avanzando con la jerarquía sin embargo con respecto a la motivación, la teoría plantea que ninguna necesidad se satisface por completo y al satisfacer una necesidad esta ya no motiva. Por lo tanto, si se quiere motivar a alguien se debe identificar el nivel de jerarquía en el que se encuentra y enfocarse en el siguiente nivel.

Robbins (1999), indica que Maslow dividió la pirámide en dos partes denominadas necesidades de orden bajo y necesidades de orden alto: “Necesidades de orden bajo: Las necesidades que se satisfacen de manera externa; las necesidades fisiológicas y de seguridad. Necesidades de orden alto: Las necesidades que son satisfechas internamente; las necesidades sociales, de estima y de autorrealización”. (p.170). En el mayor nivel, las necesidades pueden ser satisfechas de varios modos a diferencia de las de menor nivel. Si las necesidades del orden bajo permanecen insatisfechas por un periodo largo, produce disfunción en la conducta. Se considera

que las personas con bajos ingresos es decir aquellas que luchan por satisfacer necesidades de orden bajo o básico, son susceptibles a ser motivadas de manera extrínseca (premios, recompensas, castigos).

Por otro lado, personas con altos ingresos que ya tienen satisfechas sus necesidades básicas, deben ser motivadas de manera intrínseca, requieren de un ambiente para su autorrealización y desarrollo personal.

Robbins (1999), Indica que, a pesar de su fácil entendimiento, esta teoría no cuenta con una investigación que la valide. Malsow tampoco mostró evidencia con fundamento empírico. Una revisión de la teoría llega a la siguiente conclusión:

Poco fundamento se ha encontrado para la predicción de que las estructuras de las necesidades están organizadas a lo largo de las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motivan o de que la necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nivel nuevo de necesidad. (p.170).

Existen personas que se preocupan por satisfacer necesidades de orden alto o superior, sin tener satisfechas lo suficiente sus necesidades básicas, esto corresponde a diferencias entre individuos no contempladas en la teoría.

Schermerhorn et al. (2004), Indica que otros estudios muestran variación en las necesidades teniendo en cuenta la profesión, el tamaño de la organización y lugar geográfico de ubicación. Por otro lado, tomando en cuenta valores culturales, por ejemplo, una necesidad cultural es dominante para sociedades más colectivistas como Pakistán o México.

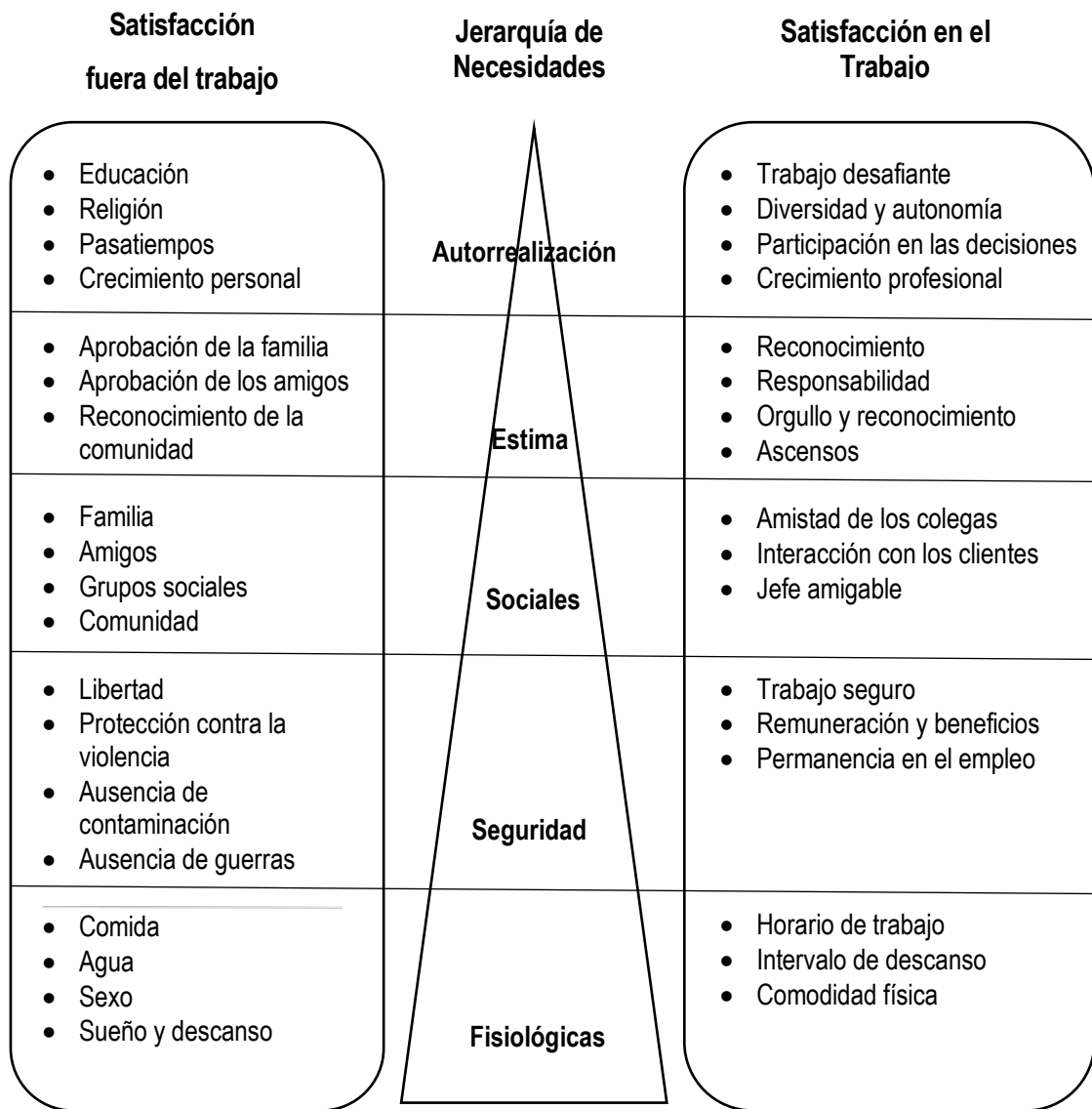


Figura 7 Pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones

Fuente: Chiavenato (2002)

C. Teoría ERG

Robbins (1999), menciona a Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, el cual propuso una teoría denominada Teoría ERG. “Alderfer, sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales – existencia, relación y crecimiento – a ello se debe su nombre: ERG (existence, relatedness, growth)”. (p.174).

Existen supuestos sobre los que se sustenta la teoría; Robbins (1999) señala al respecto: “(1) más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y (2) si se reprime la gratificación de una

necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa" (p.174).

La teoría ERC de Alderfer, se diferencia de la Teoría de las Necesidades de Maslow en tres puntos principales:

- Primero, la teoría plantea la existencia de una jerarquía a diferencia de la jerarquía de Maslow, Alderfer sólo contempla tres niveles y necesidades respectivamente:
 - Necesidades existenciales: bienestar físico, conservación, supervivencia, un salario, beneficios sociales, buenas condiciones en el ambiente de trabajo; considerando la jerarquía de Maslow, corresponde a las necesidades fisiológicas y de seguridad.
 - Necesidades relacionales: relaciones interpersonales, participación, interacción, vida social; necesidades sociales y algunas necesidades de estima propuestas por Maslow.
 - Necesidades de crecimiento: desarrollo del potencial humano, se centra en el desarrollo de las competencias y crecimiento personal; enfoca el componente intrínseco planteado por Maslow en las necesidades de estima (confianza en uno mismo) y las necesidades de autorrealización.
- Segundo, la teoría se basa en el principio de frustración – regresión, este principio supone que cuando una persona se encuentra enfocada en satisfacer una necesidad del nivel superior y no puede satisfacerla; esto motiva la activación de una necesidad del nivel inferior.

La Teoría ERC no muestra entonces, una jerarquía rígida, a diferencia de la jerarquía de Maslow donde primero se satisface una necesidad de nivel bajo para luego poder pasar al siguiente nivel y satisfacer una necesidad superior.

- Tercero, Alderfer plantea que una persona puede estar motivada por necesidades múltiples al mismo tiempo en cualquier orden y de niveles diferentes.

Por tanto, la Teoría de Alderfer ofrece un enfoque más flexible en el entendimiento de las necesidades humanas y además cuenta con mayor evidencia:

En particular, la autorización a regresar a necesidades de nivel inferior es una contribución valiosa para nuestro pensamiento. Por ejemplo, puede ayudar a explicar por qué en algunos escenarios, los reclamos de los trabajadores se centran en los sueldos, prestaciones y condiciones de trabajo, que son cosas relacionadas con las necesidades de existencia. Aunque estas son importantes, su valor podría exagerarse debido a que los puestos de los trabajadores, por lo demás, no pueden satisfacer las necesidades de relación y crecimiento. (Schermerhorn et al. 2004,112).

D. Teoría de las Necesidades Aprendidas

El psicólogo David McClelland y sus colaboradores a finales de la década de 1940, desarrollaron una teoría muy ligada al aprendizaje, la Teoría de las Necesidades aprendidas, “según él, las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida de las personas” (Chiavenato, 2002, 603).

La teoría plantea que los motivos que impulsan a las personas a la acción se aprenden por lo tanto pueden ser modificados, además no son parte de una jerarquía.

Schermerhorn et al. (2004), expone:

McClelland y sus colaboradores comenzaron a experimentar con la Prueba de Percepción Temática (Thematic Apperception Test, TAT), como una manera de medir las necesidades

humanas. La TAT es una técnica proyectiva en la que se le pide a las personas que observen fotografías y que escriban historias acerca de lo que ven (p.112).

La Teoría se basa en tres necesidades; según Robbins, (1999), La Teoría sobre las necesidades de McClelland: El logro, el poder y la afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

Necesidad de logro: las investigaciones de McClelland lo llevaron a determinar que un gerente debe contar con un nivel alto de motivación al logro. Una personalidad orientada al logro muestra:

- Preferencia por situaciones complejas donde pueda mostrar eficiencia, dominio y responsabilidad en la solución de problemas.
- Tendencia a fijar metas elevadas, asumir riesgos, pero razonables.
- Deseo de retroalimentación sobre su desempeño con el objetivo de modificar sus estrategias en el logro de metas y autoevaluarse.

Necesidad de poder: influir y controlar el comportamiento de los demás, una persona con necesidad de logro hace las cosas por sí sola, sin embargo, una persona con necesidad de poder intenta hacer las cosas a través de otro. De acuerdo con McClelland y Burnham (1977), citado por Chiavenato (2002), existen dos tipos de necesidad de poder:

- Poder personal: se caracteriza por ejercer el poder de manera personal para satisfacer necesidades individuales, son rudos, beben mucho, manipulan a las personas, muestran poder a través de bienes materiales como autos u oficinas de lujo. Ejercen poder sobre otros, pero tienen un bajo autocontrol, cuentan con sentido de responsabilidad y trabajo en equipo, pero sin la disciplina necesaria. Consiguen la lealtad de sus

subordinados ocasionando la desorganización del equipo cuando salen de la empresa.

- Poder socializado: ejercen poder institucional en beneficio de los demás. Son moderados con la bebida, tienen vocación de servicio, son elegidos para ocupar cargos varios, muestran autocontrol. Crean un buen clima, tienen claros los objetivos organizacionales fomentan la responsabilidad y lealtad hacia la empresa; por lo que al dejar la empresa pueden ser fácilmente reemplazados.

Necesidad de Afiliación: establecer y mantener relaciones interpersonales, dando mayor relevancia a las relaciones sociales. Se consideraba esta necesidad indeseable para todo gerente pues mostraba debilidad al buscar la aprobación mediante el cambio de actitudes y conductas y de esta forma resultar aceptable ante los subordinados, sin embargo, Boyatzis (1984), establece que existen dos tipos de necesidades afiliativas:

- Afirmación afiliativa: buscar aprobación estableciendo interrelaciones muy estrechas con los demás. Evita conflictos que amenazan la relación, temor a ser rechazado o evaluado de manera negativa, se preocupa demasiado por el aspecto personal de los subordinados dejando de lado los resultados obtenidos en campo laboral, evita comunicar aspectos negativos sobre el desempeño de sus subordinados para evitar dañar la relación; lo que genera confusión al mezclar el trabajo con un vínculo interpersonal y no saber cuál es más importante.
- Interés afiliativo: mantiene relaciones interpersonales cercanas y abiertas. Trabaja por el logro de objetivos comunes, hace sentir a todos como parte de la empresa, existe una buena evaluación del desempeño laboral exponiendo los aspectos positivos y negativos, buscando la eficiencia, establece límites

entre el trabajo y una relación interpersonal, así como generar un agradable ambiente en el trabajo.

Las investigaciones de McClelland se orientaron a identificar el perfil de un administrador exitoso:

Patrón de motivo de liderazgo: McClelland encontró en los niveles institucionales la combinación de alta necesidad de poder y baja necesidad de afiliación. La alta necesidad de poder crea la voluntad de influir en los demás, mientras la baja necesidad de afiliación lleva al administrador a tomar decisiones difíciles sin preocuparse por si es duro o desagradable (Chiavenato, 2002, p. 604).

Se considera que una motivación alta de poder puede conducir a la eficacia en la gerencia. Por otro lado, las posiciones de nivel superior en la jerarquía organizacional que reflejen poder, se muestran como estímulo para una motivación alta.

Otras investigaciones sobre la relación entre la necesidad de logro y el desempeño laboral, según Robbins, (1999):

Los individuos con una alta necesidad de logro prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando estas características prevalecen, los logradores altos estarán fuertemente motivados. La evidencia demuestra consistentemente, por ejemplo, que los altos logradores son exitosos en actividades empresariales como dirigir su propio negocio o administrar una unidad autosuficiente dentro de una organización (p.177).

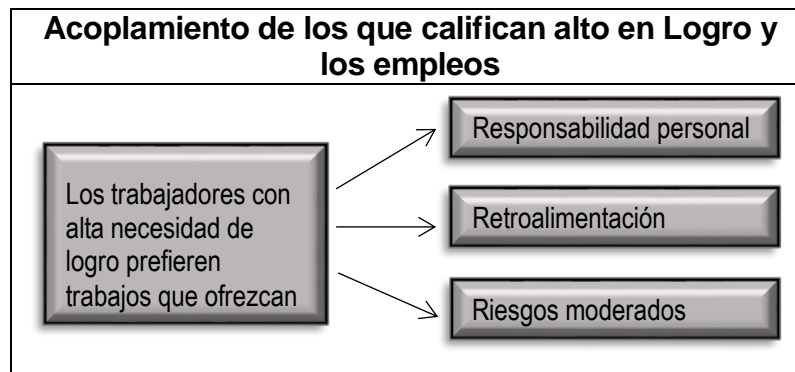


Figura 8 Preferencias de un Trabajador con alta Necesidad de Logro

Fuente: Robbins (1999)

Sin embargo, una persona con alta necesidad de logro no es sinónimo de buen gerente, ya que estas personas se caracterizan por buscar un buen desempeño personal y no buscan el buen desempeño de otros. Existen empleados entrenados para estimular su necesidad de logro, así lo establece Miron y McClelland (1979):

Los entrenadores han sido eficaces en enseñar a los individuos a pensar en términos de lograr, ganar y tener éxito y luego en ayudarlos a aprender a actuar en una forma de alto logro al preferir situaciones donde tengan responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. Así, si el trabajo requiere un gran logrador, la gerencia puede seleccionar una persona con alta necesidad de logro o desarrollar su propio candidato a través del entrenamiento del logro. (Robbins, 1999, 178).

E. Teoría de Motivación – Higiene

Considerada como una las teorías de motivación para el trabajo de mayor impacto en la teoría organizativa y el ámbito gerencial, el psicólogo Frederick Herzberg (1966), expuso su Teoría de Motivación – Higiene, llamada también Teoría de los dos factores:

En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, la Teoría de la Motivación – Higiene propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo, mientras que los extrínsecos se asocian

a la insatisfacción. (Robbins, 1999, 171).

Robbins (1999), expone el resultado de 12 investigaciones lideradas por Herzberg, dirigida inicialmente a 203 ingenieros y contadores ante la pregunta “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?”, donde las personas detallaban situaciones donde se sintieron bien o situaciones donde se sintieron mal en su lugar de trabajo.

Estas respuestas determinaron los factores que causan la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, clasificándose como factor motivador (relacionados al contenido del trabajo), aquellos vinculados a situaciones muy favorables y como factor higiénico (relacionados al entorno del trabajo), aquellos vinculados a situaciones poco favorables, concluyendo así que los factores motivadores producen satisfacción y que los factores higiénicos son los que producen insatisfacción, tratar de eliminar los factores que generan insatisfacción en el trabajo puede traer paz, pero no motivará al personal. Si queremos motivar a los trabajadores, Herzberg sugiere enfatizar en el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), expone que los factores higiénicos producirán insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente. Por el otro lado, los factores motivadores generaran satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generaran insatisfacción cuando su nivel es insuficiente.

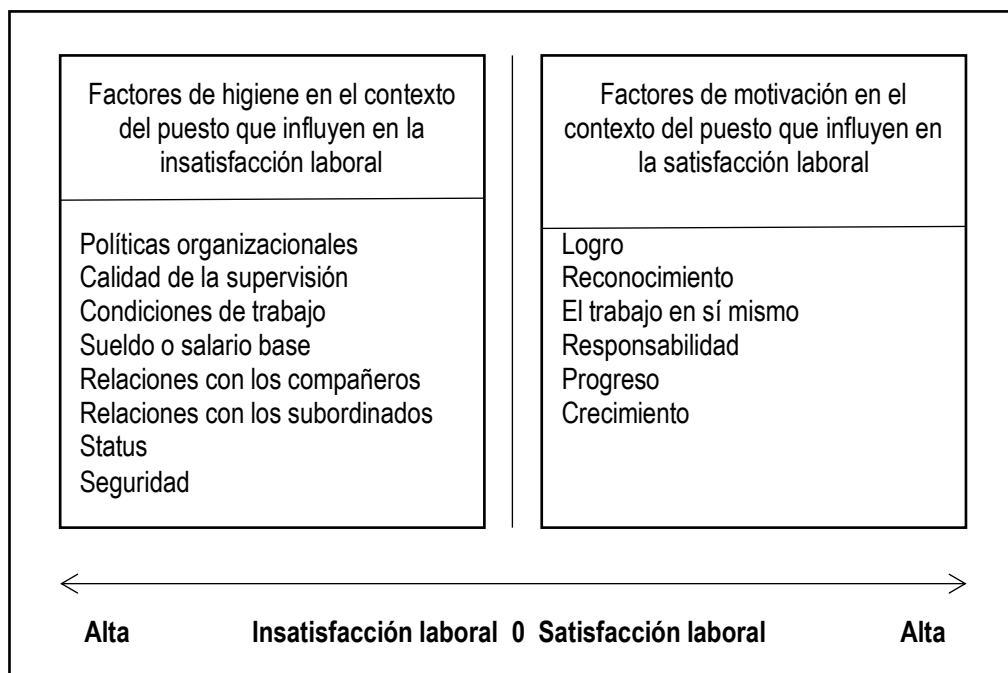


Figura 9 Factores de motivación – higiene en la Teoría de Herzberg

Fuente: Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004)

Schermerhorn et al. (2004), expone que Herzberg, identificó el salario como un factor de higiene que contribuye a la insatisfacción, es decir que un bajo salario provoca que una persona se sienta insatisfecha, pero que el aumento del salario, no necesariamente llevará a esa persona a sentirse satisfecha o motivada, simplemente evitará que ya no esté insatisfecha con el salario actual. Eliminar un factor de insatisfacción de un trabajo, no resulta necesariamente en un trabajo satisfactorio, Herzberg propuso con los resultados obtenidos en su trabajo de investigación, que existe un continuum dual: lo opuesto a “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto a “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Por tanto, como se muestra en la Figura a continuación; la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos como mantiene la teoría tradicional (según la cual cualquier factor puede producir satisfacción o insatisfacción dependiendo del nivel que

alcance y de la importancia que tenga para cada persona); sino que existe una doble dimensión, en el que lo contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la No – insatisfacción, y lo contrario de la satisfacción no sería la insatisfacción, sino la No – satisfacción. (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Davis y Newstrom, 1991).



Figura 10 Comparación entre la teoría tradicional y la teoría de los dos factores

Fuente: Robbins (1999)

Según Herzberg (1968), para una persona que cuenta con un trabajo desafiante que le permita realizarse, es decir se encuentra motivada, su trabajo se transforma en una fuente de *satisfacción*; caso contrario al tener un trabajo que no le brinda oportunidad de desarrollo, la persona se encontrará en un estado de no-satisfacción. Por otro lado, si esta persona cuenta con malas condiciones en su ambiente laboral, su ambiente de trabajo se transforma en una fuente de *insatisfacción*; caso contrario al tener un ambiente en buenas condiciones, estará en un estado de *no – insatisfacción*.

1) Factores Motivadores o Intrínsecos

Hellriegel, et al (1999), señala que estos factores se relacionan con el contenido del trabajo en sí y con los sentimientos positivos de la persona respecto a su trabajo. Estos sentimientos se asocian con experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Los factores motivadores se vinculan de manera directa con el puesto y pertenecen al mundo interno de la persona. Estos son: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, promoción y crecimiento.

- Logro: el empleado se satisface por el éxito o fracaso del trabajo ejecutado.
- Reconocimiento: trabajos bien realizados, realizaciones personales que son reforzados, elogiados y castigados por los jefes, compañeros, subordinados.
- Trabajo en sí mismo: aspectos positivos y negativos del mismo trabajo
- Responsabilidad: autonomía sobre el propio trabajo. Nivel de supervisión.
- Promoción: cambio de status o cargo.
- Crecimiento: aprendizaje de nuevas habilidades, dificultades de crecimiento por falta de educación formal.

2) Factores de Higiene o Extrínsecos

Hellriegel, et al (1999), declara que estos factores se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia el trabajo y con el ambiente donde desarrolla su trabajo. Son llamados también factores extrínsecos o externos al trabajo. Estos son: Política y administración de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, seguridad en el trabajo, estatus y vida personal.

- Política y Administración de la empresa: claridad de las políticas y sistemas de dirección, efectos dañinos o benéficos de las políticas.
- Supervisión: competencia o incompetencia de los supervisores,

capacidad técnica de la supervisión para apoyar en el trabajo, voluntad o renuencia para delegar responsabilidad o enseñar.

- Condiciones de trabajo: ambiente físico de trabajo, cantidad de trabajo así como la disponibilidad de recursos para realizarlo, condiciones de seguridad.
- Relaciones interpersonales: relaciones con el superior, subordinado y compañeros de línea, interacción.
- Salario: sueldos, comisiones, pago de movilidad.
- Seguridad en el trabajo: estabilidad o inestabilidad del trabajador en la organización.
- Estatus: tener secretaria, movilidad de la organización, alimentación entre otros beneficios; importancia del cargo que se ocupa dentro de la organización.
- Vida personal: cambiar de plaza de trabajo, vivienda o ciudad a solicitud de la empresa, situaciones que afecten la vida personal del trabajador.

3) Implicancias de la Teoría Motivación – Higiene

Schermerhorn et al. (2004), expone con base en la Teoría de Herzberg que la ausencia de los factores motivadores vinculados al trabajo en sí mismo, provoca falta de motivación y afecta el desempeño. Por tanto, plantea el enriquecimiento del puesto para construir factores de satisfacción en el contenido del puesto. Schermerhorn et al. (2004), citando a Herzberg et al. (1959), indican que Herzberg declaró: “Si usted quiere que las personas hagan un buen trabajo, deles un buen trabajo por hacer”; es decir prestar más atención a lo que hace el trabajador.

Por otro lado, para evitar tener un trabajador insatisfecho, se debe cubrir y resolver los factores higiénicos vinculados a su entorno laboral, sin embargo, como plantea la teoría, esto no asegura un trabajador motivado.

4) Críticas a la Teoría Motivación – Higiene

House y Wigdor (1967), plantearon las siguientes críticas a la teoría de los dos factores (Robbins, 1999):

- Herzberg, empleó una metodología limitada. Cuando las cosas van bien, las personas asumen el crédito, sin embargo, cuando las cosas van mal, atribuyen que el entorno es responsable.
- Confiabilidad cuestionada. Por las interpretaciones subjetivas que tienen que hacer los clasificadores.
- La teoría explica la satisfacción en el trabajo, concluyendo que no es una teoría de motivación.
- No hay una medida total para la satisfacción. Una persona puede estar descontento con parte de su trabajo, pero aun así considerarlo aceptable.
- Inconsistencia de la teoría con investigaciones previas, es decir ignora variables situacionales.
- La teoría asume la relación existente entre la satisfacción y productividad. Sin embargo, la metodología solo analiza la satisfacción.

Al respecto, Herzberg en su libro “Work and the nature of man” publicado en 1966, expone una serie de argumentos en respuesta de las críticas planteadas (Chiavenato, 2002):

- Con respecto a la metodología limitada; se sustenta que a partir del estudio inicial se han realizado varios estudios que buscan validar esta teoría con metodologías diferentes respectivamente, tipos de muestra, puestos y niveles organizacionales.
- Con respecto a la confiabilidad; aunque no se puede eliminar el sesgo, por las interpretaciones subjetivas de los clasificadores, al menos respondiendo por escrito a un cuestionario, es más fácil identificar aquellos eventos en cuestión, que si fuera mediante una entrevista verbal.

- Muchos autores establecen la relación entre la motivación y la satisfacción, Herzberg en su propia teoría y Schermerhorn et al. (2004), en su libro “Comportamiento Organizacional”. Al respecto Chiavenato (2002), expone: “Las teorías de Maslow y Herzberg sobre motivación proporcionan un arsenal que permite al administrador la aplicación práctica en su entorno cotidiano” (p.601).
- Sobre las otras críticas podemos concluir con algunos escritos de autores al respecto del aporte que ofrece la Teoría de motivación – Higiene o Teoría de los dos factores de Herzberg (Chiavenato, 2002):

El modelo de Herzberg está orientado hacia el comportamiento en el trabajo, y el administrador puede utilizarlo con facilidad. Su efecto en la práctica administrativa no se debe subestimar, pues muchas de sus aplicaciones son útiles para el administrador, independientemente de la validez científica. (p.601).

Respecto al enriquecimiento de los puestos:

Herzberg, también concibió el concepto de enriquecimiento del trabajo, que es el proceso de construir motivadores en el trabajo mismo, haciendo que resulte más interesante y con mayores desafíos. En muchas organizaciones, entre las que cuentan ATyT, GM, IBM, Maytag, Monsano, Motorola, Polaroid y Traveler’s life Insurance Company, se ha empleado con éxito el enriquecimiento del trabajo para motivar los empleados a fin de que alcancen niveles de desempeño más elevados. (Lussier y Achua, 2002, p. 82).

Finalmente, Robbins (1999), sostiene:

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, durante los

últimos 30 años, de trabajos que se expanden verticalmente para permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg. (p.173).

Con su investigación, Herzberg dirigió la importancia de los factores de contenido laboral en la motivación en el trabajo, que antes se descuidaron seriamente y, a menudo, se ignoraron por completo (Luthans, 2008). Este modelo destaca por su vigencia y uso en el enriquecimiento de puestos, el cual se enfoca en modificar un puesto de tal manera que el trabajador pueda experimentar logro, reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidades y avances (Kreitner y Kinicki, 2003; Miner, 2005; Luthans, 2008).

2.2.1.2.2. TEORÍAS DE PROCESO

Las teorías denominadas de contenido se enfocan en identificar las necesidades que originan el comportamiento, es decir mejoran la motivación partiendo de las necesidades que se encuentran activadas. Ahora nos ocuparemos del proceso mediante el cual operan todas las necesidades identificadas. “Las teorías de proceso buscan verificar como se activa, dirige, mantiene y comprende el comportamiento” (Chiavenato, 2002,605).

Schermerhorn et al. (2004), plantea la siguiente definición: “Las teorías de proceso buscan comprender los procesos del pensamiento que determinan la conducta” (p.103).

A. Teoría de la Equidad de Adams

En una organización existe un sistema basado en una contribución a cambio de una recompensa: los empleados trabajan para la organización y reciben una recompensa de esta, es decir existe una relación de equidad entre esfuerzo

y resultado; en cambio, cuando existe inequidad, se siente frustración lo que a su vez causa tensión. En esencia la teoría compara el esfuerzo y recompensa percibido de manera individual con el esfuerzo y recompensa de los demás en igual situación. “La teoría de la equidad de Adams postula que las personas actuarán para eliminar cualquier inequidad sentida en las recompensas recibidas por su trabajo en comparación con los demás.” Schermerhorn et al. 2004,115).

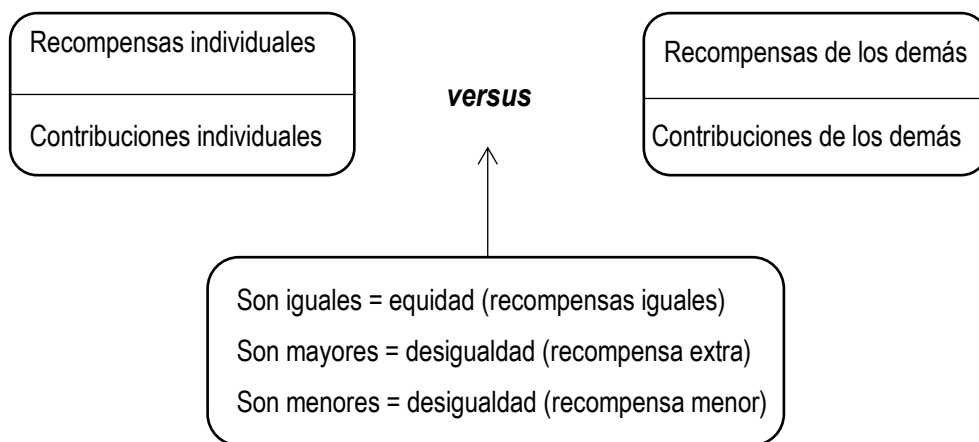


Figura 11 Teoría de la equidad sobre la motivación

Fuente: Chiavenato (2002)

Ante la presencia de un estado de inequidad, las personas son motivadas a eliminar su incomodidad y buscaran restaurar la equidad. Adams (1963), citado por Chiavenato (2002), plantea una serie de conductas para alcanzar la equidad perdida:

- Cambiar sus contribuciones (reducción de esfuerzo en el trabajo)
- Cambiar las recompensas que recibe (mantiene cantidad, pero reduce calidad de su trabajo o hace reclamos por lo recibido como recompensa)
- Modificar los puntos de comparación (poniéndose en

mejor situación, comprándose con otra persona o grupo en situación menos favorable)

- Modificar la situación (terminando con la relación laboral o cambiando de área de trabajo)
- Modificar la propia percepción de su trabajo (pongo mucho más esfuerzo que los demás en mi trabajo, de lo que pensaba)
- Justificar la comparación (considera la inequidad como una situación temporal que cambiará en el futuro)

La comparación planteada por esta teoría cobra importancia en cuanto a reestructuración de los programas de recompensas, además proporciona un modelo que permite explicar y predecir de manera sencilla las actitudes de los empleados frente a las recompensas existentes en la empresa.

La investigación indica que las personas que sienten que reciben un pago superior a lo esperado (inequidad positiva recibida) aumentan la calidad o cantidad de su trabajo, mientras que aquellas que sienten que se les paga menos de lo esperado (inequidad negativa percibida) disminuyen la cantidad o calidad de su trabajo. (Schermerhorn et al., 2004, p. 116).

El estado de inequidad, está determinado por las percepciones del empleado, importa la forma como una persona percibe una recompensa que recibe. De esta forma, la percepción explicará si cuenta con suficiente motivación para trabajar y si encuentra satisfacción con el trabajo que realiza.

En las investigaciones, la falta de equidad mayormente es percibida en las diferencias salariales, por otro lado, existe

influencia cultural en la percepción del empleado, podemos ver que en culturas colectivistas como en los países de Asia, se impone la igualdad ante la equidad, permitiendo la solidaridad y armonía entre los miembros de grupo. Las diferencias individuales de cada persona también influyen en la percepción, así una persona complaciente acepta ciertas condiciones frente a otra persona muy radical que de ninguna manera aceptaría condiciones de desigualdad.

B. Teoría de las Expectativas

Víctor H. Vroom 1964, propuso la Teoría de las expectativas o de la instrumentalidad, Schermerhorn et al. (2004), explican al respecto: “La teoría de las expectativas de Vroom sostiene que la motivación para el trabajo está determinada por las creencias del individuo en cuanto a las relaciones esfuerzo/desempeño y los resultados de trabajo” (p.116).

Es decir que un empleado se sentirá motivado por hacer un gran esfuerzo cuando tiene la creencia que esto lo conducirá a un buen desempeño; como consecuencia una excelente evaluación, lo que a su vez se reflejará en aumentos de salarios, ascensos y bonos satisfaciendo así alguna meta personal.

Robbins (1999), expone que la teoría se basa en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño. Es decir que con intenso trabajo podrá alcanzar un buen desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado. Es decir que un

buen desempeño obtendrá una determinada recompensa.

- Relación recompensas-metas personales: El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo. Es decir que una determinada recompensa será atractiva en la medida que satisfacen una necesidad.

Schermerhorn et al. (2004), expone que existen tres conceptos relacionados a la Teoría de las Expectativas de Vroom:

- Expectativa: basada en la relación esfuerzo-desempeño. La expectativa será igual a 0, cuando el empleado considera imposible lograr un nivel de desempeño determinado. La expectativa será igual a 1, cuando el empleado este 100% seguro de alcanzar el desempeño.
- Instrumentalidad: basada en la relación desempeño-recompensa. La instrumentalidad varía desde 1, lo cual significa que el empleado este 100% seguro de obtener una recompensa con el desempeño alcanzado, hasta 0, que significa que no hay oportunidad que el desempeño conduzca a lograr alguna recompensa. Una baja instrumentalidad, 0,1 o 0,2, significa que la persona no cree que el esfuerzo aumentara una recompensa.
- Valencia: basada en la relación recompensas-metas personales. Es el valor que el individuo le atribuye a una recompensa. La valencia varía desde -1 (recompensa indeseable), hasta +1 (recompensa muy deseable). Una valencia baja de 0,1 o 0,2, indica que la persona otorga poco valor a la recompensa.

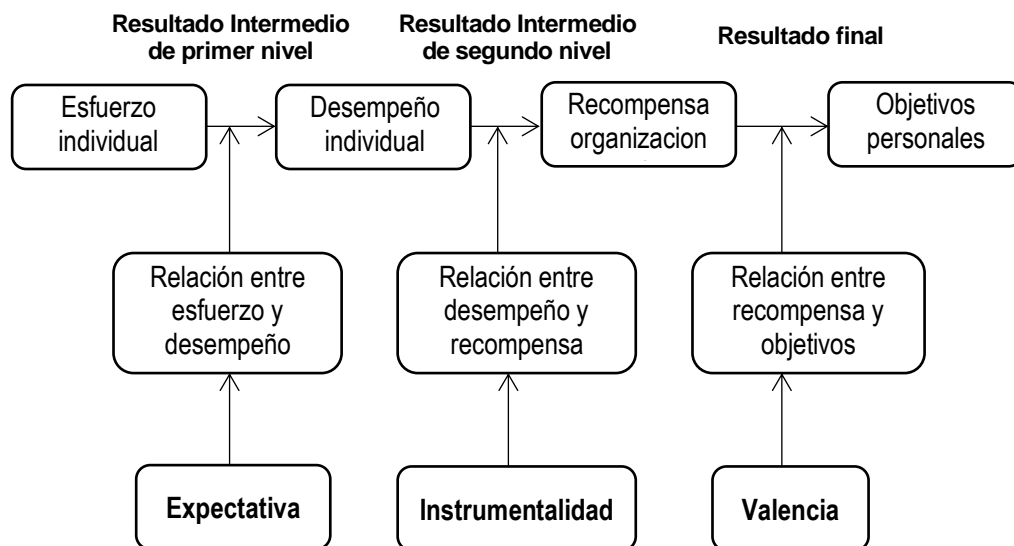


Figura 12 Enfoque administrativo de la Teoría de la Expectativa

Fuente: Chiavenato (2002)

Chiavenato (2002), expone una ecuación propuesta por Vroom para explicar la motivación:

$$M = E \times I \times V$$

Dónde:

M = Motivación

E = Expectativa

I = Instrumentalidad y

V = Valencia

Según la ecuación, la motivación para trabajar, resulta de la relación y multiplicación de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La motivación se reduce si uno o más de estos factores se aproxima a cero. Por otro lado, una recompensa tendrá impacto positivo en la motivación si la expectativa, instrumentalidad y valencia son altas y positivas.

Es tarea del administrador maximizar las expectativas de trabajo, la instrumentalidad y las valencias, es decir crear

esquemas de trabajo donde las contribuciones sirvan tanto para las necesidades organizacionales como para maximizar las recompensas o retornos esperados por el empleado.

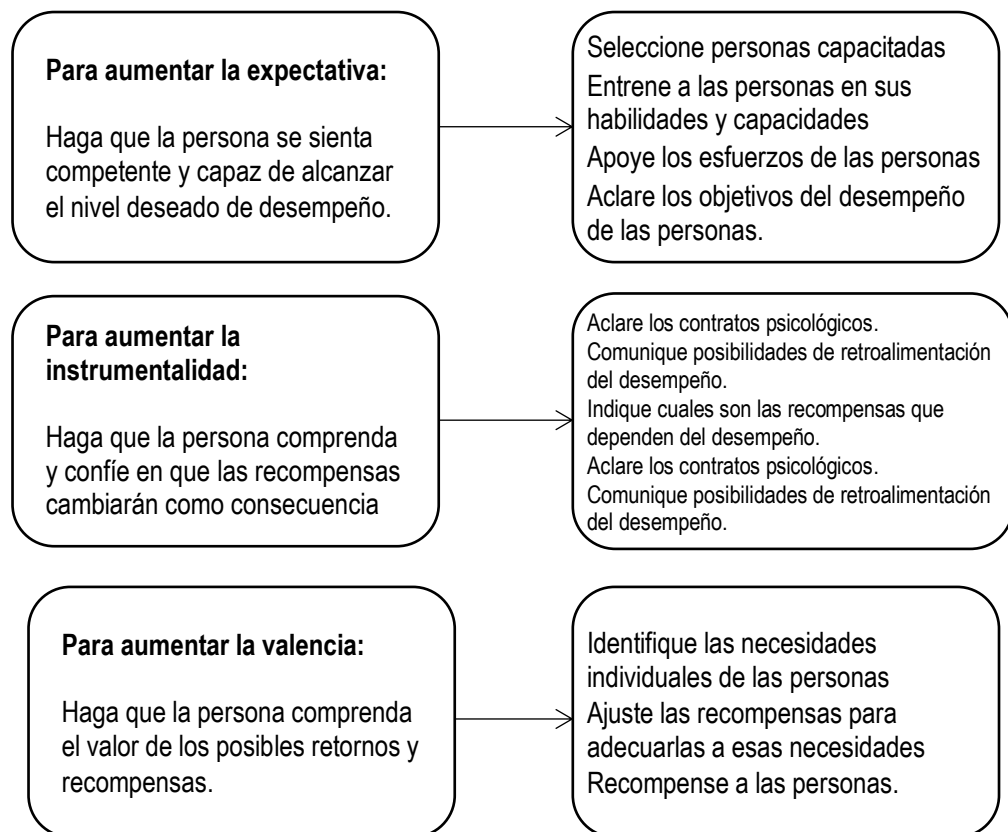


Figura 13 Implicaciones gerenciales de la teoría de la expectativa

Fuente: (Chiavenato, 2002)

Robbins (1999), analiza como la percepción influye en el enfoque y forma de procesamiento de la Teoría de las Expectativas, ante una serie de preguntas que necesitan una respuesta positiva para maximizar la motivación hacia el trabajo.

- ¿Si hago un máximo esfuerzo, seré reconocido en mi evaluación del desempeño?, la respuesta de muchos empleados es “no”, porque consideran que les falta

habilidad para lograr un alto nivel de desempeño. Por otro lado, en la evaluación de desempeño no se toman en cuenta factores como lealtad, valor, iniciativa. La percepción de no caerle bien al jefe y de que no importa cuánto se esfuerce, es baja la probabilidad de obtener una buena evaluación del desempeño.

- ¿Si consigo una buena evaluación del desempeño, conseguiré recompensas?, se basa en que la organización toma en cuenta otros factores además del buen desempeño, como años de antigüedad, ser cooperativo “sobón” del jefe, esto debilita la relación desempeño-recompensa mostrándola desmotivadora.
- ¿Si recibo recompensas, estos serán personalmente atractivos? Esto se refleja cuando muchas veces el empleado espera un ascenso, pero solo obtiene un aumento de salario, o el empleado que busca un trabajo desafiante pero solo recibe estímulos verbales; esto ilustra la importancia de tener en cuenta una necesidad individual al momento de diseñar una recompensa. Se asume que todos los empleados buscan lo mismo y dejan de lado el impacto que tiene las recompensas diferenciadas sobre la motivación.

Chiavenato (2002), expone que existe una teoría que modifica la versión original de Vroom, esta teoría clasifica las recompensas en *recompensas intrínsecas*, resultado valorado de forma positiva, percibidos directamente por el individuo luego del desempeño de una tarea como el sentimiento de logro ante una tarea desafiante; *recompensas extrínsecas*, resultado evaluado de forma positiva, percibido por el individuo de una fuente externa como los bonos o el ascenso. Sin embargo, la teoría no especifica cuales recompensas motivan a un grupo en particular; por tanto, la percepción de la relación

recompensa-desempeño varía entre culturas. Por ejemplo, en México un grupo de trabajadores exigía un aumento de sueldo sin embargo esto los motivo a trabajar menos ya que solo querían más dinero para disfrutar otras cosas fuera de su trabajo; en Japón, el ascenso de un representante de venta a director en EE.UU. afecto de forma negativa su desempeño ya que no se tomó en cuenta el factor cultural entre otros y el empleado se sentía avergonzado y se alejó de sus compañeros.

C. Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke (1968), estableció que la intención de trabajar para el logro de un objetivo es una gran fuente de motivación. Una meta determina que hacer y cuanto esfuerzo realizar. Latham y Yuki (1975), exponen:

Podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. (Robbins, 1999, 180).

Las investigaciones de Locke, Lee y Bobko (1984), citado por Chiavenato (2002), llevaron a las siguientes conclusiones sobre la Teoría del establecimiento de objetivos:

- Los objetivos más difíciles resultan en un mejor desempeño que los objetivos menos difíciles, de ser muy difíciles o imposibles, desaparece la relación con el desempeño.
- Los objetivos específicos traen consigo un mejor desempeño a diferencia que un objetivo impreciso, general o no definido.
- La retroalimentación conlleva a un mejor desempeño,

proporciona información sobre el progreso, guía y monitorea el comportamiento, siendo mejor motivador la retroalimentación interna o autogenerada que la externa.

- La capacitación y autoeficacia conducen a un mejor desempeño para el logro de los objetivos. Estar capacitado para una tarea y tener la creencia de ser capaz de desempeñar una tarea permite al individuo reaccionar de forma positiva ante una retroalimentación negativa de lo contrario abandonará el esfuerzo.
- El compromiso con los objetivos motiva a un mejor desempeño cuando se acepta. Es importante el involucramiento del individuo en la formulación y el establecimiento de los objetivos.

Locke (1968), explica que existen métodos para motivar a las personas:

Dinero. Aunque el dinero no debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar en conjunto con otros tres métodos.

Establecimiento de objetivos.

Participación en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos.

Rediseño de cargos para proporcionar mayor desafío y responsabilidad. (Chiavenato, 2002,607).

Robbins (1999), establece que la teoría del establecimiento de metas está ligada a la cultura. Sus elementos están adaptados y alineados a culturas norteamericanas como EE.UU. y Canadá, se asume condiciones como subordinados independientes de forma razonable (no demasiado altos de calificación o distancia de poder), los gerentes y subordinados buscan metas desafiantes (cero incertidumbres), el desempeño es muy importante para

ambos (nivel alto de materialismo); existe diferencia de condiciones en países de Europa y Sudamérica.

Anderson y O'Reilly (1981), indican que son importantes las condiciones adecuadas. Por otro lado, no hay evidencia entre metas y mayor satisfacción en el trabajo (Robbins, 1999).

D. Teoría del reforzamiento

Chiavenato (2002), explica que a diferencia del enfoque cognitivo de la Teoría del establecimiento de metas donde un propósito dirige una acción, la Teoría del reforzamiento o Teoría del refuerzo muestra un enfoque conductual donde un refuerzo condiciona un comportamiento. Ignora el estado interno, sentimientos o actitudes y aquello que induce a un comportamiento, sin embargo, proporciona un medio de análisis sobre el control del comportamiento.

La teoría del reforzamiento se basa en la ley del efecto propuesta por Thorndike (1911): “El comportamiento que proporciona un resultado agradable tiende a repetirse, mientras el comportamiento que proporciona un resultado desagradable tiende a no repetirse”. (Chiavenato, 2002, 608).

Skinner (1948), con base en la ley del efecto, propuso el concepto del condicionamiento operante o proceso mediante el cual se aplica la ley del efecto con el fin de controlar el comportamiento y de esta forma manipular las consecuencias.

La teoría del reforzamiento se refleja en la modificación, dirección, cantidad y persistencia de una conducta. “Modificación del comportamiento organizacional (Mod. CO), es el reforzamiento sistemático del comportamiento de

trabajo deseado y el no reforzamiento o castigo del comportamiento de trabajo no deseado” (Schermerhorn et al. 2004, 105).

Schermerhorn et al. 2004, expone cuatro estrategias para influir en el comportamiento:

- Reforzamiento positivo: para incrementar la frecuencia o intensidad de un comportamiento, se administra consecuencias positivas. Por ejemplo, cuando el jefe aprueba una buena actitud del empleado, o cuando se otorga un incentivo financiero por una mejora propuesta a la gerencia.
- Reforzamiento negativo: se evita una consecuencia negativa mediante la repetición de una conducta, esto se conoce como evitación. Por ejemplo, el carro se detiene ante la luz roja para evitar una multa, se llega temprano al trabajo para evitar un descuento por tardanza.
- Castigo: disminuye la repetición de una conducta ante la administración de una consecuencia negativa. Por ejemplo, el aplicar un descuento por llegar tarde.
- Extinción: eliminar una consecuencia reforzante por una conducta determinada. Por ejemplo: Jack llega tarde a su trabajo, pero su compañero marca tarjeta por él, al enterarse su superior ordena al compañero que deje de marcar la tarjeta a Jack, retirando la consecuencia que refuerza la conducta de llegar tarde a su trabajo. El gerente utiliza la extinción para disminuir o debilitar la conducta no deseada de la tardanza de Jack.

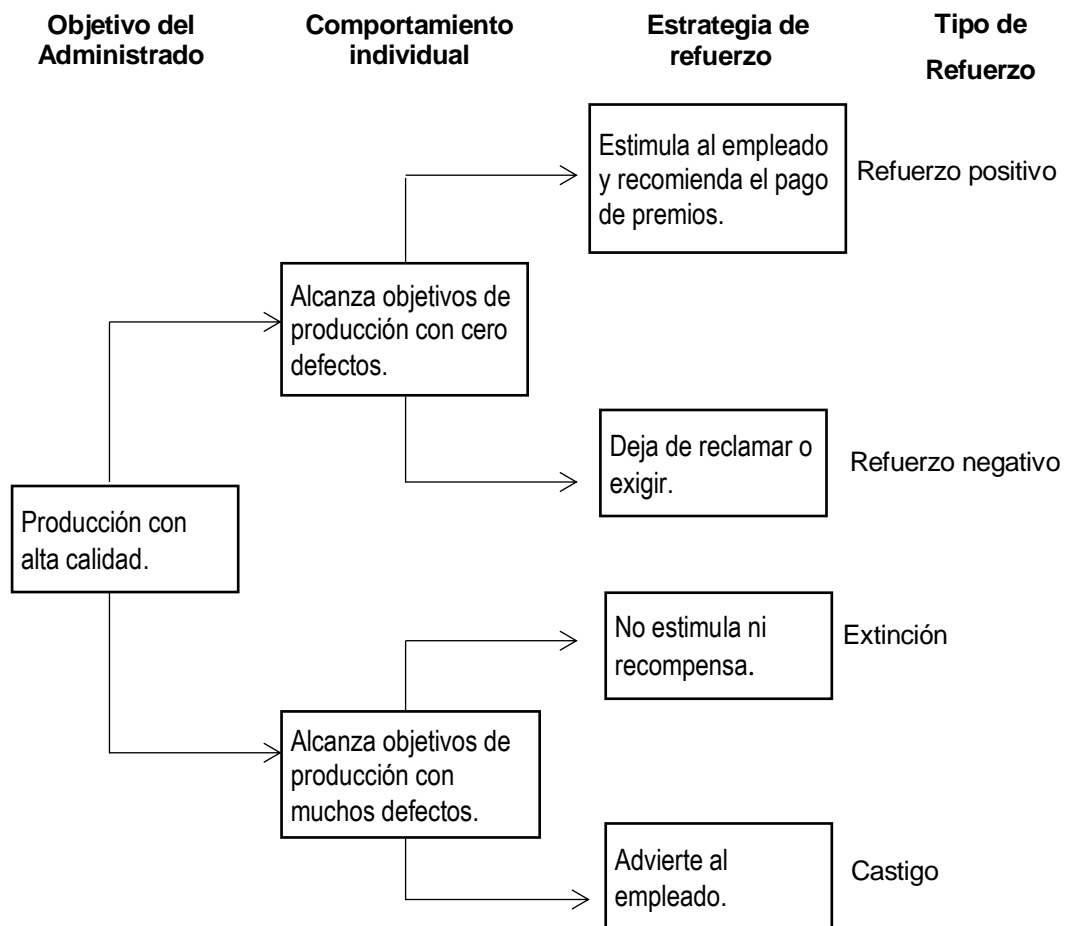


Figura 14 Las cuatro estrategias de modificación del comportamiento organizacional

Fuente: Schermerhorn, 1996

La figura 13 explica como las cuatro estrategias influyen en el comportamiento del empleado, un refuerzo positivo o negativo, fortalecen un comportamiento, por otro lado, el castigo y la extinción debilitan o elimina un comportamiento no esperado.

Sin embargo, no se puede determinar que un comportamiento puede estar influenciado solo por un reforzamiento, un comportamiento y esfuerzo realizado es afectado por las consecuencias del mismo entre otros factores.

E. Teoría de la evaluación cognoscitiva

Robbins (1999), expone la siguiente definición: “Teoría de la evaluación cognoscitiva: distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de motivación”. (p.178).

Es decir, cuando se otorga una recompensa extrínseca por desempeñar una tarea que resulta interesante para el empleado, trae como consecuencia que baje el interés intrínseco que tiene el empleado sobre la tarea en sí misma.

Según Robbins (1999), esto se debe a la pérdida de autonomía es decir el empleado pierde el control sobre el comportamiento propio disminuyendo la motivación intrínseca previa existente.

Fischman (2014), establece la importancia de evitar destruir la autonomía en el individuo considerado como el motivador más importante, mediante el uso de la motivación extrínseca, el indica que: “No hay duda de que la motivación extrínseca te motiva, pero tampoco hay duda de que te quita libertad y te controla”. (p.60).

Robbins (1999), expone la evidencia encontrada respecto a la Teoría de la evaluación cognoscitiva,

- Muchos estudios se realizaron con estudiantes a quienes se les quito una recompensa, lo que no difiere mucho del mundo laboral donde el trabajo está asociado a una retribución externa de lo contrario se entiende que no existe una relación laboral.
- Existe evidencia que la motivación intrínseca muy alta, resiste el impacto negativo de una recompensa.
- Una recompensa extrínseca por una tarea poco

interesante, parece que incrementa la motivación intrínseca.

Por tanto, la teoría es de aplicación limitada al campo organizacional ya que los trabajos de bajo nivel no son lo suficientemente satisfactorios para llenar una motivación intrínseca ante la presencia de recompensas intrínsecas ofrecidas en trabajos de mayor nivel. La teoría resulta importante si se aplica a trabajos que no sean ni muy interesantes ni poco interesantes.

2.2.1.3. INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO

El psicólogo Edward Deci, citado por David Fischman (2014), en su libro *Motivación 360° Como incrementarla en la vida y en la empresa*, plantea que muy a menudo las personas se hacen la siguiente pregunta: “¿Cómo motivo a mis colaboradores?”, aludiendo que plantearse esa pregunta es un error, ya que la pregunta que deberían hacer es: “¿Cómo genero un ambiente para que mis colaboradores se motiven a sí mismos?”

El estudio de la motivación humana es muy complejo por esta razón existen muchas teorías que intentan explicarla, aunque de forma parcial, muchas de las teorías de motivación se complementan, es importante entender la manera como se unen, se interrelacionan y se reflejan en el comportamiento organizacional donde el desempeño, siempre presente, juega un papel muy importante.

Al respecto, Robbins (1999), establece que: “El éxito en un trabajo se facilita u obstaculiza con la existencia o ausencia de recursos de apoyo”. (p.189).

Expone una forma simple de explicar el desempeño mediante el

proceso donde interactúa la motivación con la habilidad, debiendo existir equilibrio entre ambos factores para que el desempeño no se vea afectado, a este proceso, le agrega otro factor denominado: “La oportunidad de desempeño: los altos niveles de desempeño parcialmente están en función de la ausencia de obstáculos que restrinjan al empleado” (Robbins, 1999,189).

Chiavenato (2002), resume este proceso de la siguiente manera:

En resumen, existen tres aspectos básicos que el administrador debe utilizar para obtener desempeño excelente de las personas: conocimiento de la motivación humana, capacitación de las personas (a través de entrenamiento, orientación, liderazgo, habilidades y conocimientos) y oportunidades y desafíos para aplicar sus habilidades y conocimientos en el trabajo. (p.618).

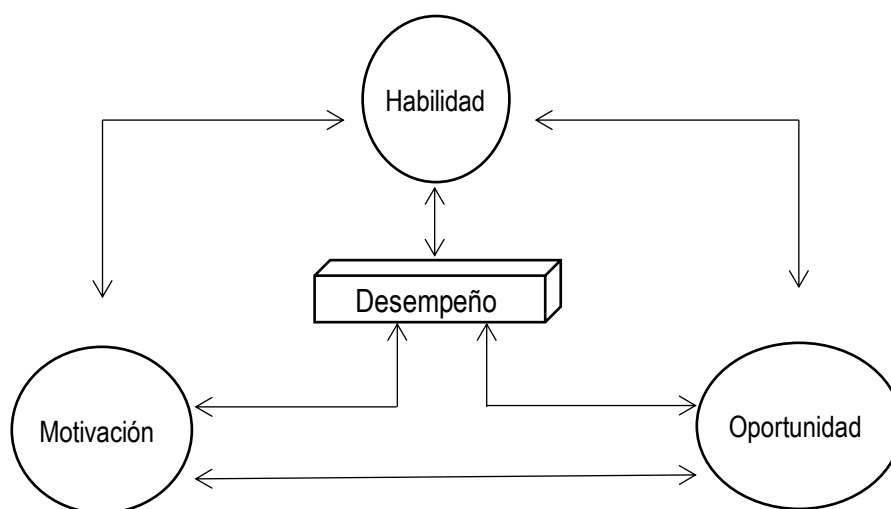


Figura 15 Dimensiones del desempeño

Fuente: Adaptado de Blumberg M. y C.D. Pringle, “The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance”, *Academy of Management Review* (October, 1982) p.565. Citado por Robbins (1999).

2.2.1.4. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y LA CULTURA

Las teorías de motivación se ven influenciadas por la cultura, debido a que muchas fueron desarrolladas en EE.UU., por investigadores estadounidenses y para la realidad americana tiene una fuerte influencia de características como el materialismo y el individualismo es decir factores relacionados a la “cantidad de vida”, así lo sostiene Robbins (1999), otras características asociadas a países angloamericanos es la percepción que la motivación es resultado de una necesidad de logro y su relación con el desempeño, características que pueden estar ausentes en otros países.

Sin embargo, existe un punto de coincidencia entre culturas relacionado a la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, se refiere a la importancia de tener un “trabajo interesante”.

En un estudio de siete países, los empleados de Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos calificaron al “trabajo interesante” como el número 1 entre otras metas de trabajo. Y ese factor fue calificado ya sea segundo o tercero en Japón, Países Bajos y Alemania. De igual manera, en un estudio que compara los resultados de procedencia de trabajo entre estudiantes egresados de Estados Unidos, Australia y Singapur, el crecimiento, logro y responsabilidad fueron calificadas entre las tres principales preferencias y tuvieron puntajes idénticos. Ambos estudios sugieren cierta universalidad de la importancia de los factores intrínsecos en la teoría de la Motivación – Higiene. (Robbins, 1999,193).

2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

Schermerhorn et al. 2004, presenta su definición: “La satisfacción laboral es el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. (p.118).

De acuerdo con Rodríguez (2009), define la satisfacción laboral como:

La medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizada las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción. (p.13).

La satisfacción laboral se encuentra asociada a aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, así lo considera la propuesta de Smith, Kendall y Hulin (1969):

La satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales. (p.160).

2.2.2.1. Satisfacción Laboral y Motivación

Landy y Becker (1987), citados por Robbins (1999), indican que las Teorías de motivación difieren entre otras cosas en cuanto a su implicancia e importancia al explicar las cuatro variables dependientes de: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción, así como su capacidad de pronóstico.

La teoría de Motivación – Higiene de Frederick Herzberg, identifica

a la satisfacción, como un resultado de los factores de motivación, así lo plantea Schermerhorn et al. 2004, en su libro: “Los factores de motivación en el contenido del puesto, las tareas que las personas realmente llevan a cabo, son fuente de satisfacción laboral”. (p.114).

Por su parte Robbins (1999), identifica a la satisfacción laboral como una variable dependiente de la motivación:

Introducimos cuatro teorías que se enfocan en las necesidades. Estas fueron la teoría de la jerarquía de Maslow, la teoría de la motivación – higiene, la teoría ERG y la teoría de las necesidades de McClelland. La más fuerte de estas es probablemente la última, en particular con respecto a la relación entre logro y la productividad. Si las otras tienen algún valor, este se relaciona con explicar y predecir la satisfacción en el trabajo. (p.193).

2.2.2.2. Satisfacción laboral y desempeño

Hemos visto como es la integración de las teorías de motivación, estas a su vez, se relacionan con el desempeño, ahora veremos de que manera la satisfacción laboral (variable dependiente), se relaciona con el desempeño.

Schermerhorn et al. 2004, establece una relación entre la motivación y el desempeño laboral a partir de la Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg: “A primera vista, y desde la perspectiva de la teoría de factores de Herzberg, algunos aspectos de la satisfacción laboral deben ser motivacionales y conducir a relaciones de empleo positivas y a altos niveles de desempeño laboral del individuo”. (p.118).

Por otro lado, relaciona la satisfacción con dos puntos importantes en la vida laboral de una persona: pertenencia a la organización es decir la decisión de formar parte de la empresa y permanecer en ella, relación con el desempeño es decir esfuerzo por alcanzar un

nivel de desempeño específico.

Con respecto a los aspectos que influyen en la decisión de pertenecer a la organización, Schermerhorn et al. 2004, detallan:

La decisión de pertenencia tiene que ver con la asistencia y antigüedad de individuo en el trabajo. En este sentido, la satisfacción laboral influye en el ausentismo, o falta de asistencia al trabajo. En general, los trabajadores que están satisfechos con el trabajo en sí mismo asisten de manera más regular y tienden a faltar menos debido a razones inexplicables que los trabajadores que están insatisfechos. La satisfacción laboral también puede afectar a la rotación de personal, o las decisiones de las personas de dejar el empleo. (p.120).

Con relación a la relación entre satisfacción y desempeño, Schermerhorn et al. 2004, afirma que no existe una relación directa y simple para afirmar que “la satisfacción es causa del desempeño” por lo tanto no se puede asegurar un buen nivel de desempeño haciendo que el trabajador sienta satisfacción laboral, por otro lado, existe evidencia empírica que apoya la afirmación que “el desempeño es causa de la satisfacción”, mediante un modelo que explica como un buen nivel de desempeño atrae recompensas lo que a su vez es causa de satisfacción, sin embargo este vínculo está condicionado a la percepción equitativa que tenga el trabajador de esta recompensa.

Por último existe un argumento más preciso donde “una asignación adecuada de recompensas puede influir de manera positiva tanto en el desempeño como en la satisfacción”, recompensas asignadas según el nivel de desempeño conducirán a su vez a la satisfacción laboral y el desempeño, sin embargo, esta relación está influenciada por la expectativa puesto que en al obtener una pequeña recompensa se espera que el trabajador se esfuerce por

mejorar su nivel de desempeño y por ende, sus recompensas. “El punto es que los administradores deben considerar a la satisfacción y al desempeño como dos resultados de trabajo separados, aunque interrelacionados, que se ven afectados por la asignación de recompensas” (Schermerhorn et al., 2004,121).

CAPITULO III

3.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.1.1. HIPÓTESIS

3.1.1.1. GENERAL

Existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de MiBanco Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

3.1.1.2. ESPECIFICAS

- H1 Existen factores que generan mayor motivación en los trabajadores de MiBanco Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.
- H2 Existen factores que generan mayor satisfacción en los trabajadores de MiBanco Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.
- H3 Existe un nivel bueno de motivación en los trabajadores de MiBanco Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.
- H4 Existe un nivel bueno de satisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco Banco de la Microempresa S.A., Agencia Matriz Chiclayo.

3.1.2. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Motivación

La variable motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. (Ramlall, 2004; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999)

VARIABLE DEPENDIENTE: Satisfacción Laboral

La variable satisfacción es definida por Brooke, Russell y Price (1988), como: “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra

insatisfecha los tiene negativos... evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo con cierto número de elementos discretos del empleo” (p. 539-545).

3.1.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Según Herzberg (1966) citado por Chiavenato (2002), toma en cuenta la perspectiva de la Teoría de Herzberg o Teoría de los dos Factores, en donde, la variable de motivación tiene relación directa con la variable satisfacción denominando a los factores de motivación como de satisfacción, así como el cuestionario aplicado, se procede a realizar la definición operacional de la satisfacción laboral considerando las dos partes del cuestionario.

La primera parte del instrumento, mide la satisfacción laboral de forma transversal es decir en un momento específico sin tomar en cuenta algún evento pasado, contiene 14 factores, denominados factores de motivación – higiene; las preguntas son directas respecto al grado de satisfacción para cada factor, utilizando una escala Likert con las opciones: muy insatisfecho, insatisfecho, neutro, satisfecho y muy satisfecho. Cada una de estas opciones cuenta con valores que van desde -2, -1, 0, 1, 2 respectivamente.

Finalmente, todo resulta en un índice de satisfacción laboral, el cual oscila entre: valor mínimo -1 y el valor máximo 1. Para interpretar los valores de los índices, se define una escala de intervalo, como la siguiente:

Tabla 2 *Escala de interpretación de la satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg*

	Desde	Hasta
Satisfacción muy fuerte	0.7	1
Satisfacción considerable (sustancial)	0.5	0.69
Satisfacción moderada	0.3	0.49
Satisfacción baja	0.1	0.29
Neutralidad (no satisfacción)	0	0.09
Neutralidad (no insatisfacción)	-0.09	0
Insatisfacción baja	-0.29	-0.1
Insatisfacción moderada	-0.49	-0.3
Insatisfacción considerable (sustancial)	-0.69	-0.5
Insatisfacción muy fuerte	-1	-0.7

Fuente: Davis (1975) citado por Torres (2012)

Cálculo del índice de satisfacción laboral por factor:

$$i = \frac{-2(MI) - 1(I) + 0(N) + 1(S) + 2(MS)}{2}$$

Dónde:

MI = Porcentaje de empleados que respondió “Muy Insatisfecho”

I = Porcentaje de empleados que respondió “Insatisfecho”

N = Porcentaje de empleados que respondió “Neutro”

S = Porcentaje de empleados que respondió “Satisfecho”

MS = Porcentaje de empleados que respondió “Muy Satisfecho”

La segunda parte del cuestionario mide la satisfacción laboral, mediante la descripción de una situación(es) o evento(s) que le haya causado la mayor Satisfacción, así como una situación (es) o evento(s) que le haya causado la mayor Insatisfacción e identificar los factores de motivación – higiene que dieron origen a cada situación(es) o evento(s), posteriormente se explica el análisis estadístico utilizado para determinar la correlación, tipo y fuerza mediante el Coeficiente Q de Yule.

3.1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Motivación	Logro: el empleado se satisface por el éxito o fracaso del trabajo ejecutado.	Muy insatisfecho	1
		Insatisfecho	
		Neutro	
		Satisfecho	
		Muy satisfecho	
	Reconocimiento: trabajos bien realizados, realizaciones personales que son reforzados, elogiados y castigados por los jefes, compañeros, subordinados.	Muy insatisfecho	2
		Insatisfecho	
		Neutro	
		Satisfecho	
		Muy satisfecho	
	Trabajo en sí mismo: aspectos positivos y negativos del mismo trabajo	Muy insatisfecho	3
		Insatisfecho	
		Neutro	
		Satisfecho	
		Muy satisfecho	
	Responsabilidad: autonomía sobre el propio trabajo. Nivel de supervisión.	Muy insatisfecho	4
		Insatisfecho	
		Neutro	
		Satisfecho	
		Muy satisfecho	
	Promoción: cambio de status o cargo.	Muy insatisfecho	5
		Insatisfecho	
		Neutro	
		Satisfecho	
		Muy satisfecho	
	Posibilidad de crecimiento: aprendizaje de nuevas	Muy insatisfecho	6

	habilidades, dificultades de crecimiento por falta de educación formal.	Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy satisfecho	
Higiene	Política y Administración de la empresa: claridad de las políticas y sistemas de dirección, efectos dañinos o benéficos de las políticas.	Muy insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy satisfecho	7
	Supervisión: competencia o incompetencia de los supervisores, capacidad técnica de la supervisión para apoyar en el trabajo, voluntad o renuencia para delegar responsabilidad o enseñar.	Muy insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy satisfecho	8
	Condiciones de trabajo: ambiente físico de trabajo, cantidad de trabajo así como la disponibilidad de recursos para realizarlo, condiciones de seguridad.	Muy insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy satisfecho	9
	Relaciones interpersonales: relaciones con el superior, subordinado y compañeros de línea, interacción.	Muy insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy satisfecho	10,11,12
	Salario: sueldos, comisiones, pago de movilidad.	Muy insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy satisfecho	13

Seguridad en el trabajo: estabilidad o inestabilidad del trabajador en la organización.	Muy insatisfecho	14
	Insatisfecho	
	Neutro	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
Estatus: tener secretaria, movilidad de la organización, alimentación entre otros beneficios; importancia del cargo que se ocupa dentro de la organización.	Muy insatisfecho	15
	Insatisfecho	
	Neutro	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	
Vida personal: cambiar de plaza de trabajo, vivienda o ciudad a solicitud de la empresa, situaciones que afecten la vida personal del trabajador.	Muy insatisfecho	16
	Insatisfecho	
	Neutro	
	Satisfecho	
	Muy satisfecho	

3.2. MARCO METODOLÓGICO

3.2.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El diseño de la investigación a realizarse es básica porque busca analizar una realidad utilizando instrumentos validados; no experimental, porque se observó y analizó una situación existente, no ficticia; transversal correlacional porque se estudia la forma como se relacionan dos o más variables o categorías en un único momento de forma correlacional (Arbaiza, 2014) y descriptiva porque pretende mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández, Collado y Baptista, 2006).

3.2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está compuesta por el total de los trabajadores (33), de MiBanco Agencia matriz Chiclayo.

3.2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica: Cuestionario

Instrumentos: Cuestionario estructurado, basado en métodos e instrumentos utilizados por la Survey Research Center, Michigan, posterior a los trabajos de Herzberg en EE.UU. (1966) y de Crozier en Francia (1970), y su adaptación al español por Lucas Marín (1981), citado por Torres (2012). Ver anexo p.167.

3.2.4. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La muestra está conformada por el total de 33 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario.

El instrumento para medir las variables es el mismo cuestionario estructurado que utilizó Herzberg en su investigación inicial (anexo 1 y 2). El cuestionario inicia con una escala nominal compuesta por variables influyentes o de control que definen categorías, estas a su vez definen subgrupos, los cuales pueden variar o influir en los resultados.

Estas variables son: sexo, edad, antigüedad, tipo de contratación, profesión y tipo de cargo donde trabaja el empleado.

La primera parte utiliza un método directo basada en una escala Likert, donde se solicita al participante responder una serie de preguntas escogiendo una de las opciones mostradas, permite el cálculo de un índice cuantitativo para medir la satisfacción e identificar los factores que están asociados a esta satisfacción de una manera transversal es decir en un punto en concreto.

La segunda parte del instrumento utiliza un método indirecto, denominado método de incidentes críticos perteneciente al Gabinete Técnico Provincial Cantabria (1988), citado por Torres (2012), consiste en pedirle al participante que recuerde y ejemplifique un hecho o situación en el pasado que le causó satisfacción y un hecho o situación de insatisfacción; en ambos casos deberá asociar uno o más factores detallados en el mismo cuestionario considerados por el participante como causantes de cada situación, permite determinar la relación entre las variables, tipo y fuerza mediante el análisis estadístico.

Es necesario mencionar que existe coordinación con la Agencia Matriz MiBanco Chiclayo, y que tanto mi persona como la institución asumirán cualquier eventualidad que ocurra durante el proceso de aplicación del instrumento, el cual se realizará de forma grupal al inicio de una reunión de equipo.

3.2.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS

La presente investigación protegerá la integridad de las personas y mantendrá el anonimato de sus opiniones, y se encuentra enmarcado en una intervención educativa, en coordinación con el Gerente de Agencia se procedió con la firma de un consentimiento informado entre todos los participantes y mi persona.

Mediante el Programa Estadístico SPSS y la Hoja de Cálculo Excel y técnicas básicas en estadística, se realizaron el análisis gráfico, porcentual y descriptivo de los datos, así como el análisis estadístico para determinar la correlación entre variables, tipo de correlación y fuerza de correlación, utilizando el Coeficiente Q de Yule.

3.2.6. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

Se procedió a la aplicación del cuestionario al inicio de una reunión de equipo, se contó con la presencia de todo el personal (33), previa lectura y firma del consentimiento informado, donde se explicó los datos generales, fines y objetivos del estudio de investigación a todos los participantes, así como las instrucciones respectivas para el desarrollo del cuestionario el cual se aplicó de manera grupal.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. RESULTADOS PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO

En la primera parte del cuestionario, se pide al participante que indique el grado de satisfacción que siente con cada uno de los factores relacionados a su trabajo, escogiendo una de las opciones presentadas.

4.1.1. Análisis porcentual por factores

A continuación, se analizan los resultados porcentuales obtenidos para cada factor:

4.1.1.1. Factores motivadores o de satisfacción

Tabla 3 *Percepción de los logros obtenidos hasta el momento*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	2	6,1
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	19	57,6
MUY SATISFECHO	9	27,3
Total	33	100,0

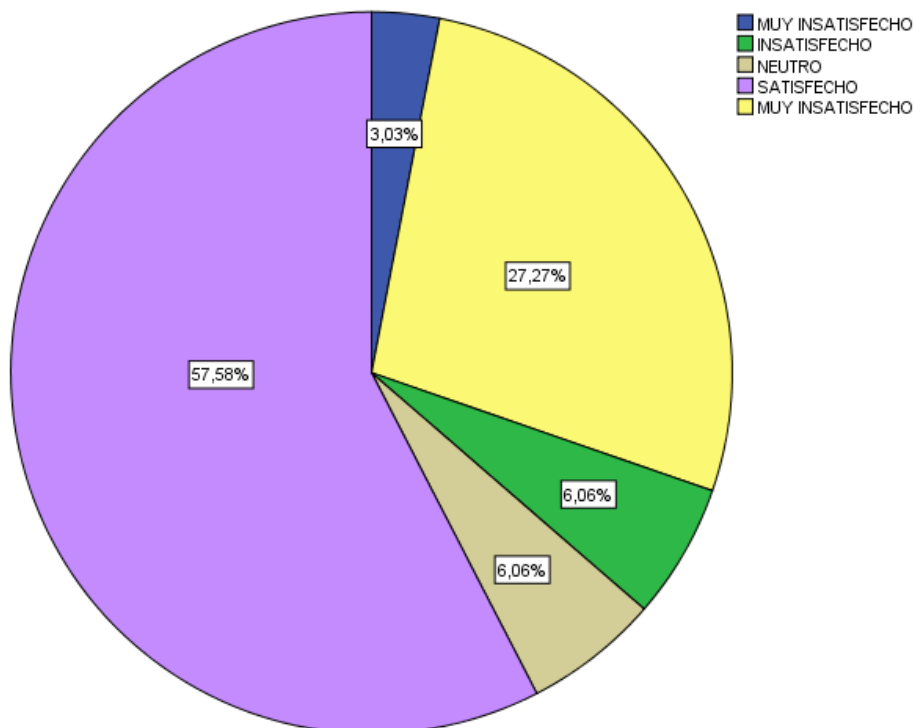


Figura 16 Percepción de los logros obtenidos hasta el momento

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Con respecto al factor Logro: El 57.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con los logros obtenidos hasta el momento, el 27.30% indicó sentirse muy satisfecho con los logros obtenidos, por otro lado, el 6.1% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 6.1% respondió como neutro.

Tabla 4 *Percepción de los reconocimientos recibidos por su labor*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	6	18,2
NEUTRO	4	12,1
SATISFECHO	20	60,6
MUY SATISFECHO	2	6,1
Total	33	100,0

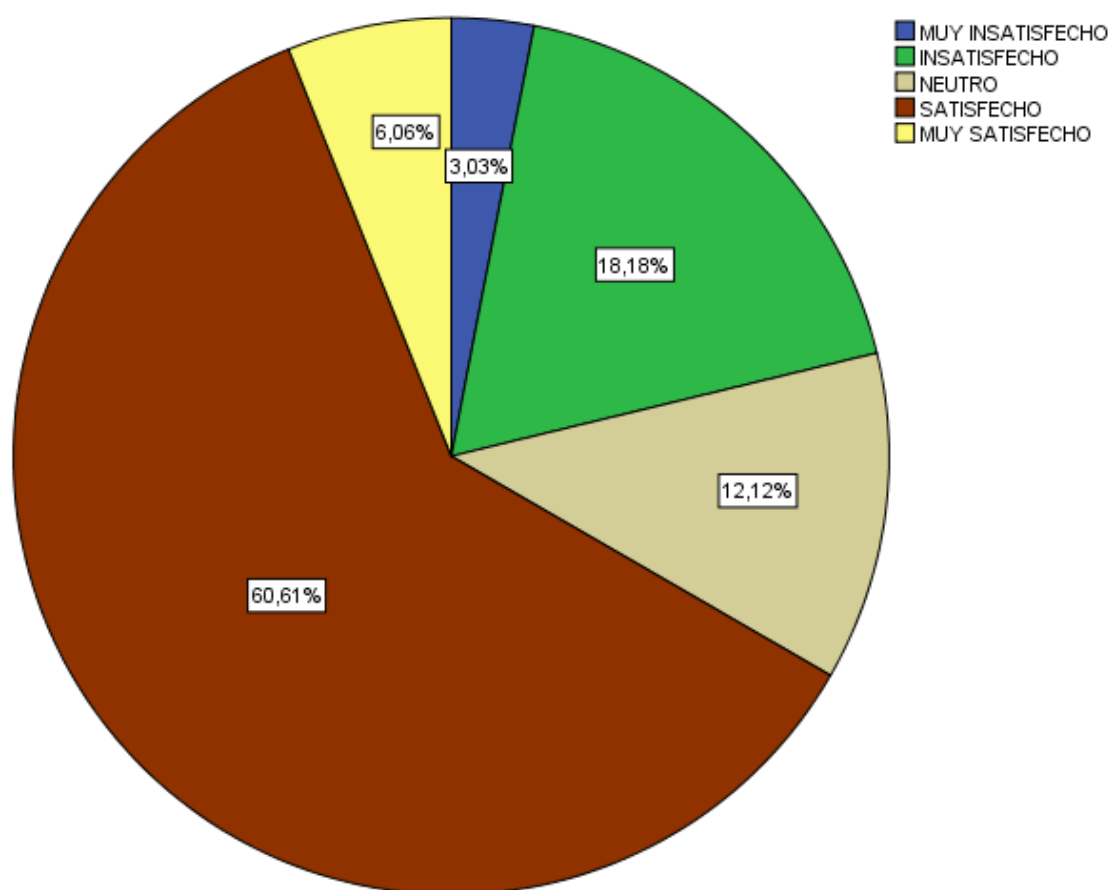


Figura 17 Percepción de los reconocimientos recibidos por su labor

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Reconocimiento: El 60.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con los reconocimientos recibidos por su labor, el 6.10% indicó sentirse muy satisfecho con los reconocimientos recibidos, por otro lado, el 18.2% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 12.1% respondió como neutro.

Tabla 5 Percepción del tipo de trabajo que hace

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	1	3,0
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	19	57,6
MUY SATISFECHO	10	30,3
Total	33	100,0

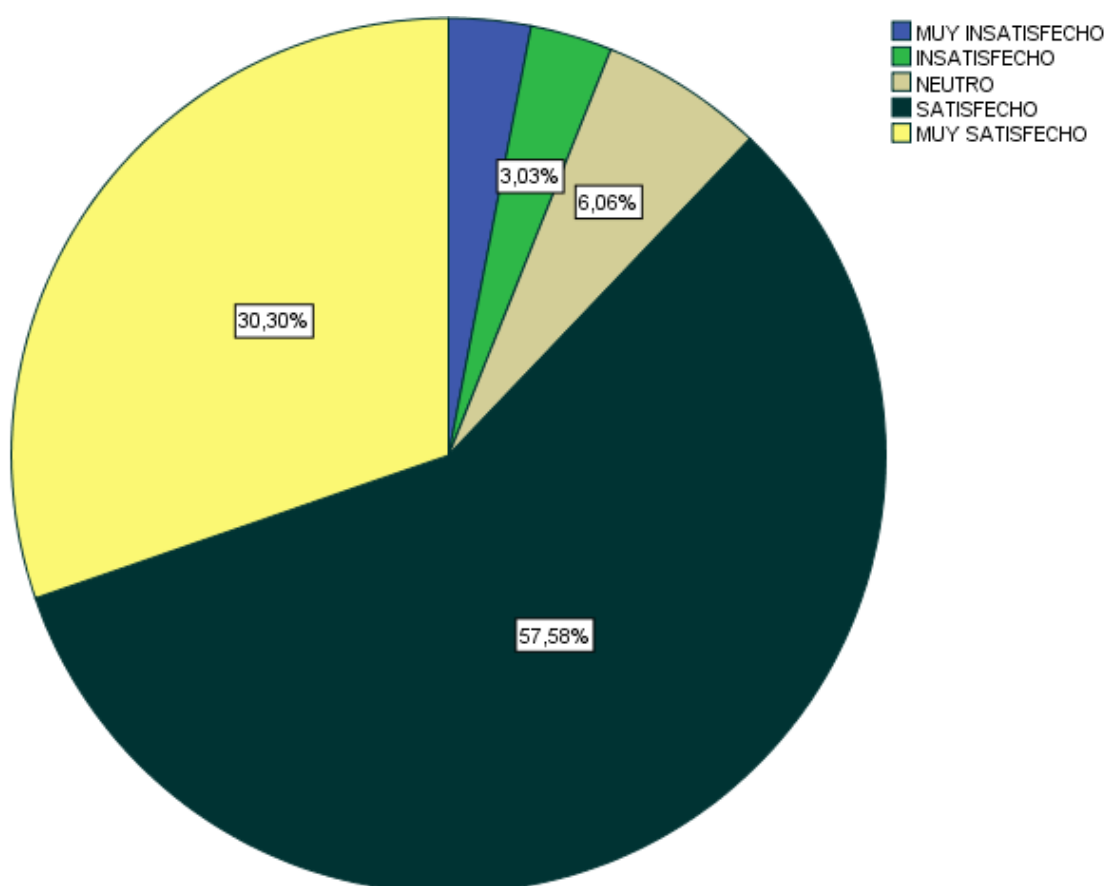


Figura 18 Percepción del tipo de trabajo que hace

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Trabajo en sí: El 57.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con el tipo de trabajo que hace, el 30.30% indicó sentirse muy satisfecho con el trabajo que hace, por otro lado, el 3.0% respondió sentirse insatisfecho, de igual manera, el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 6.1% respondió como neutro.

Tabla 6 *Percepción de la responsabilidad que le han otorgado en el puesto*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	1	3,0
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	22	66,7
MUY SATISFECHO	7	21,2
Total	33	100,0

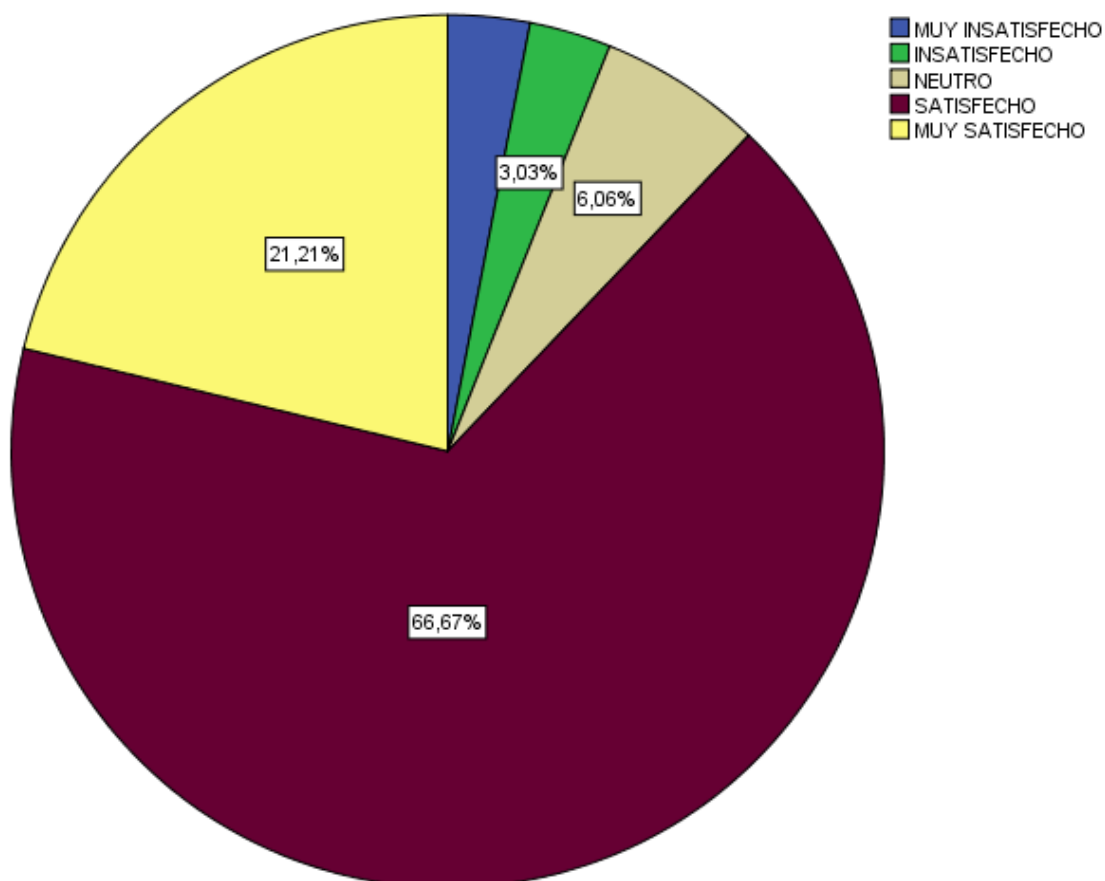


Figura 19 Percepción de la responsabilidad que le han otorgado en el puesto

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Responsabilidad: El 66.7% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho las responsabilidades que le han encargado en el puesto, el 21.20% indicó sentirse muy satisfecho con las responsabilidades que le han otorgado, por otro lado, el 3.0% respondió sentirse insatisfecho, de igual manera, el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 6.1% respondió como neutro.

Tabla 7 *Percepción de sus posibilidades de ascenso*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	4	12,1
NEUTRO	8	24,2
SATISFECHO	15	45,5
MUY SATISFECHO	5	15,2
Total	33	100,0

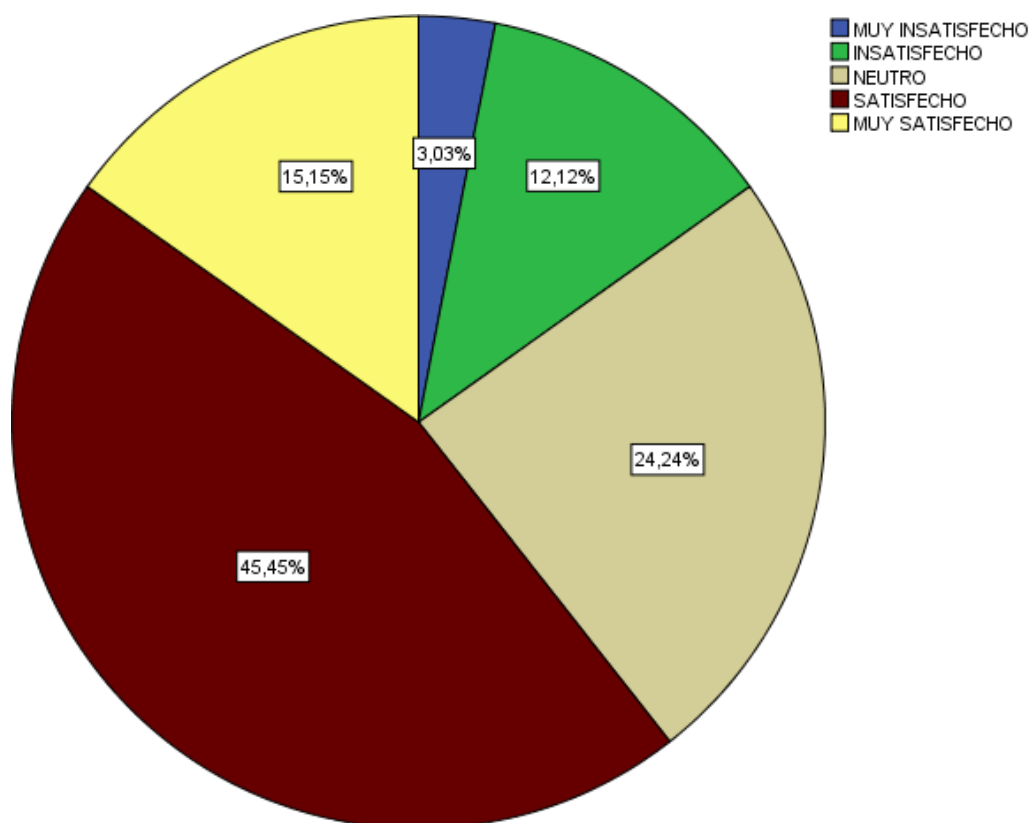


Figura 20 *Percepción de sus posibilidades de ascenso*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Factor Ascenso: El 45.5% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con sus posibilidades de ascenso, el 15.20% indicó sentirse muy satisfecho con las posibilidades de ascenso, por otro lado, el 12.1% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 24.2% respondió como neutro.

Tabla 8 *Percepción de sus posibilidades de crecimiento*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	4	12,1
NEUTRO	7	21,2
SATISFECHO	17	51,5
MUY SATISFECHO	4	12,1
Total	33	100,0

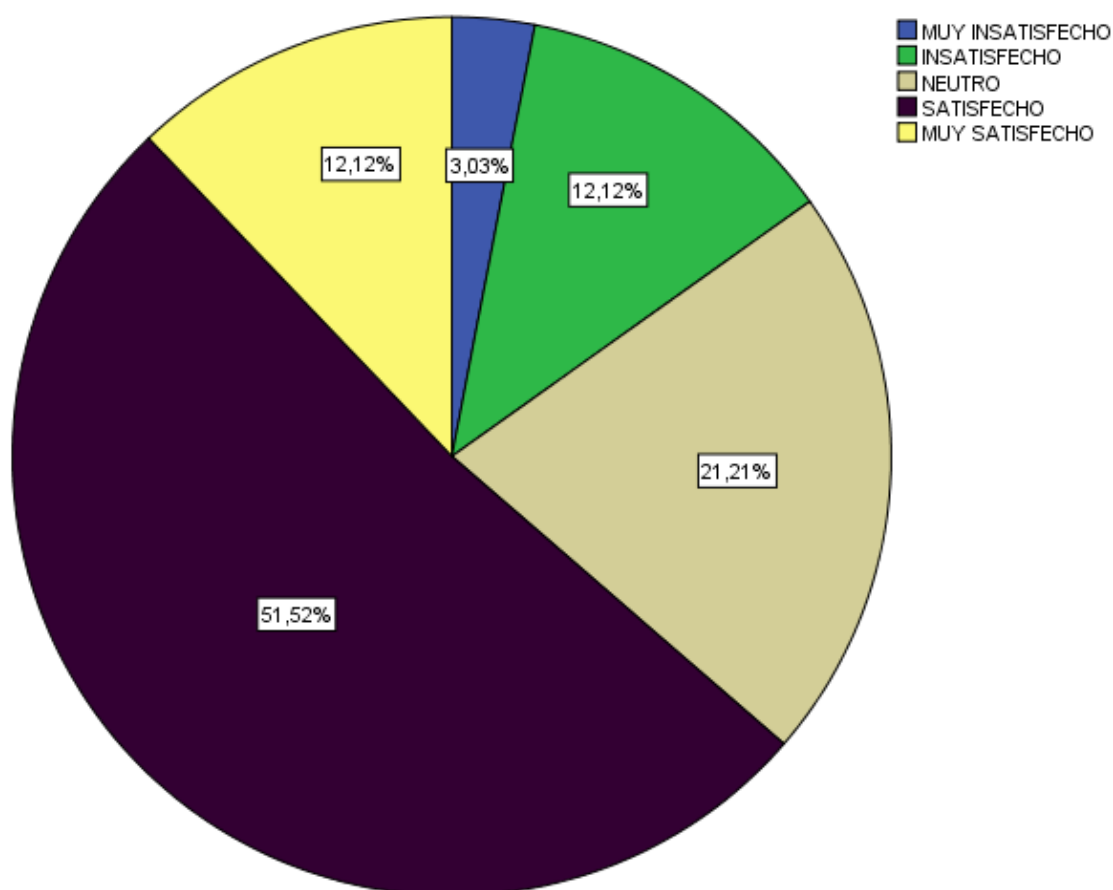


Figura 21 *Percepción de sus posibilidades de crecimiento*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Crecimiento: El 51.5% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con sus posibilidades de crecimiento, el 12.10% indicó sentirse muy satisfecho con las posibilidades de crecimiento, por otro lado, el 12.1% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 21.2% respondió como neutro.

4.1.1.2. FACTORES DE HIGIENE O DE INSATISFACCIÓN

Tabla 9 *Percepción de las políticas y administración de la compañía*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	3	9,1
INSATISFECHO	5	15,2
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	21	63,6
MUY SATISFECHO	2	6,1
Total	33	100,0

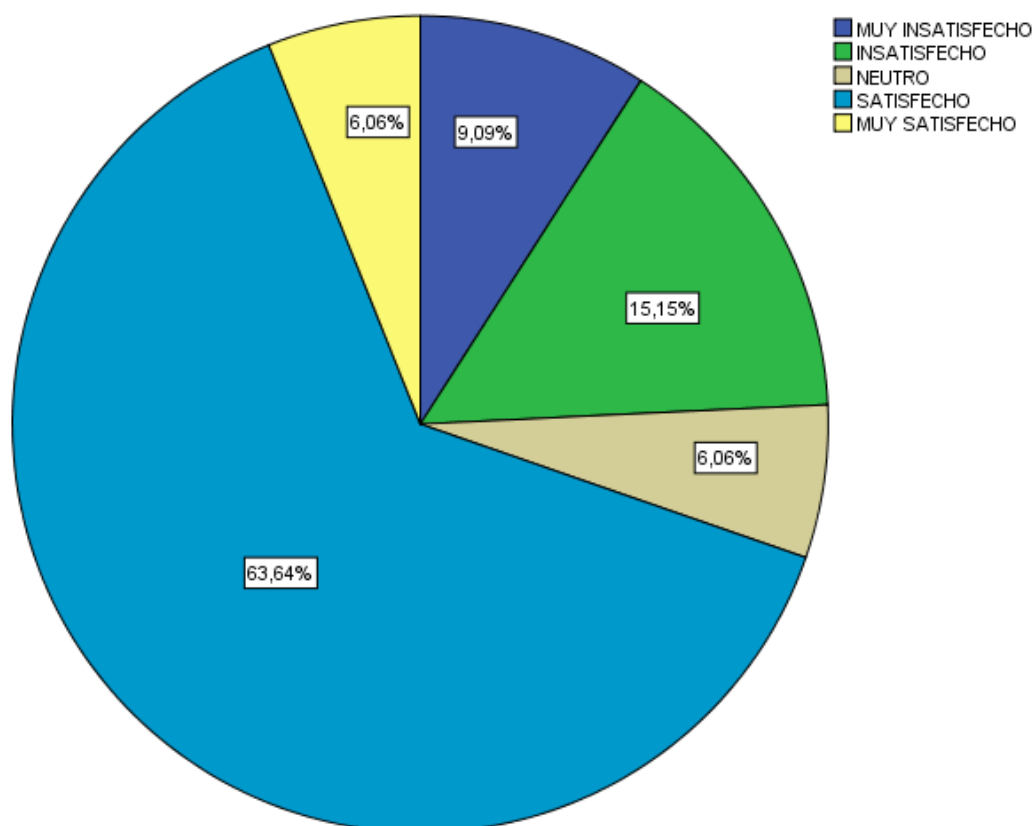


Figura 22 *Percepción de las políticas y administración de la compañía*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Con respecto al factor Políticas y Administración de la Compañía: El 63.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con las políticas y administración de la compañía, el 6.10% indicó sentirse muy satisfecho con las políticas y administración, por otro lado, el 15.2% respondió sentirse insatisfecho y el 9.1% indicó sentirse muy insatisfecho; el 6.1% respondió como neutro.

Tabla 10 *Percepción del tipo de supervisión que recibe*

	Frecuencia	Porcentaje
INSATISFECHO	4	12,1
NEUTRO	4	12,1
SATISFECHO	19	57,6
MUY SATISFECHO	6	18,2
Total	33	100,0

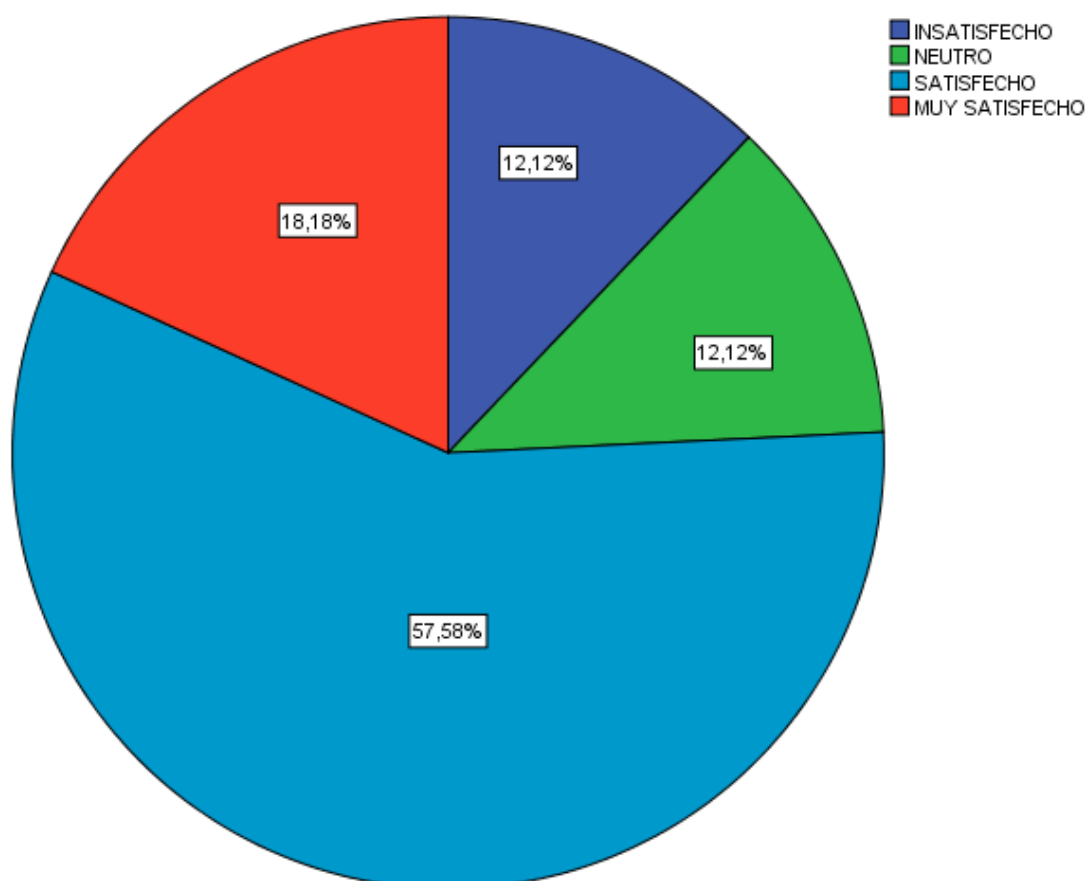


Figura 23 *Percepción del tipo de supervisión que recibe*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Supervisión: El 57.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con el tipo de supervisión que recibe, el 18.20% indicó sentirse muy satisfecho con el tipo de supervisión, por otro lado, el 12.1% respondió sentirse insatisfecho; el 12.1% respondió como neutro.

Tabla 11 *Percepción de las condiciones de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	4	12,1
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	20	60,6
MUY SATISFECHO	6	18,2
Total	33	100,0

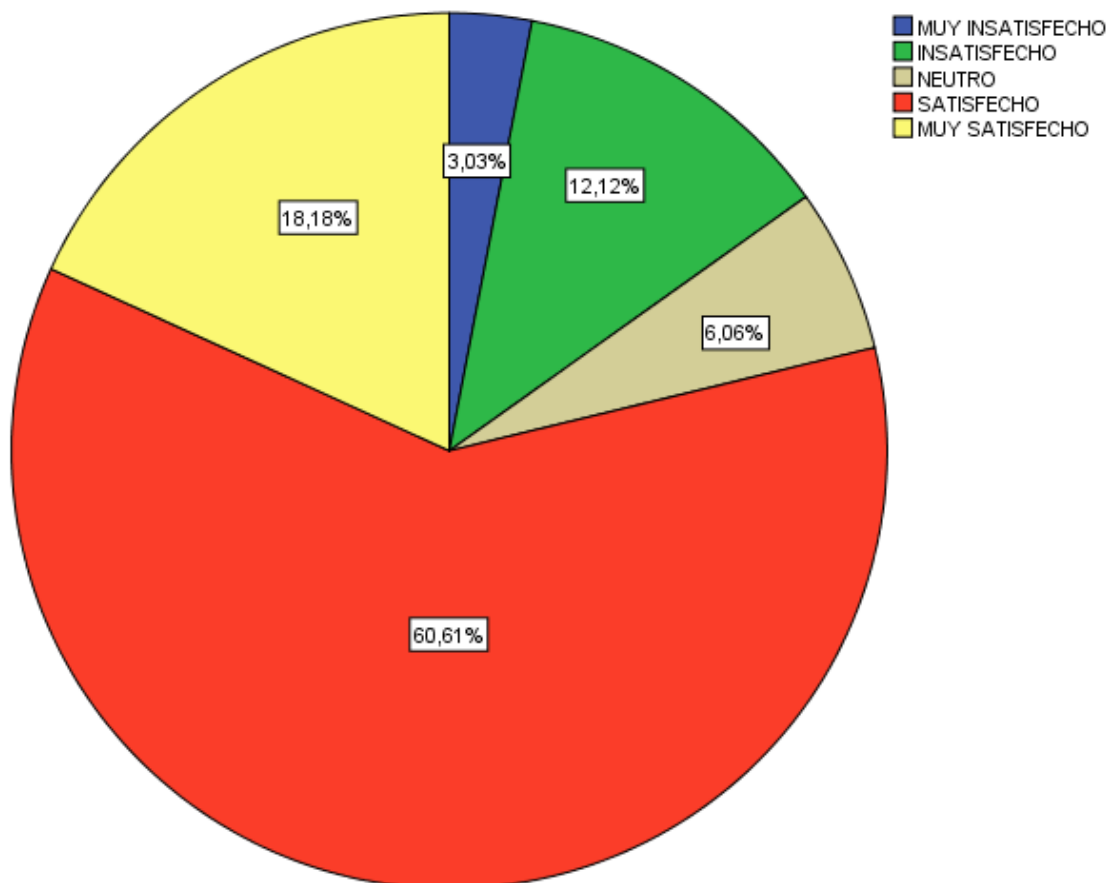


Figura 24 Percepción de las condiciones de trabajo

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Factor Condiciones de Trabajo: El 60.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con las condiciones de trabajo, el 18.20% indicó sentirse muy satisfecho con las condiciones de trabajo, por otro lado, el 12.1% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 6.1% respondió como neutro.

Tabla 12 *Percepción de las relaciones con sus superiores*

	Frecuencia	Porcentaje
INSATISFECHO	1	3,0
NEUTRO	3	9,1
SATISFECHO	22	66,7
MUY SATISFECHO	7	21,2
Total	33	100,0

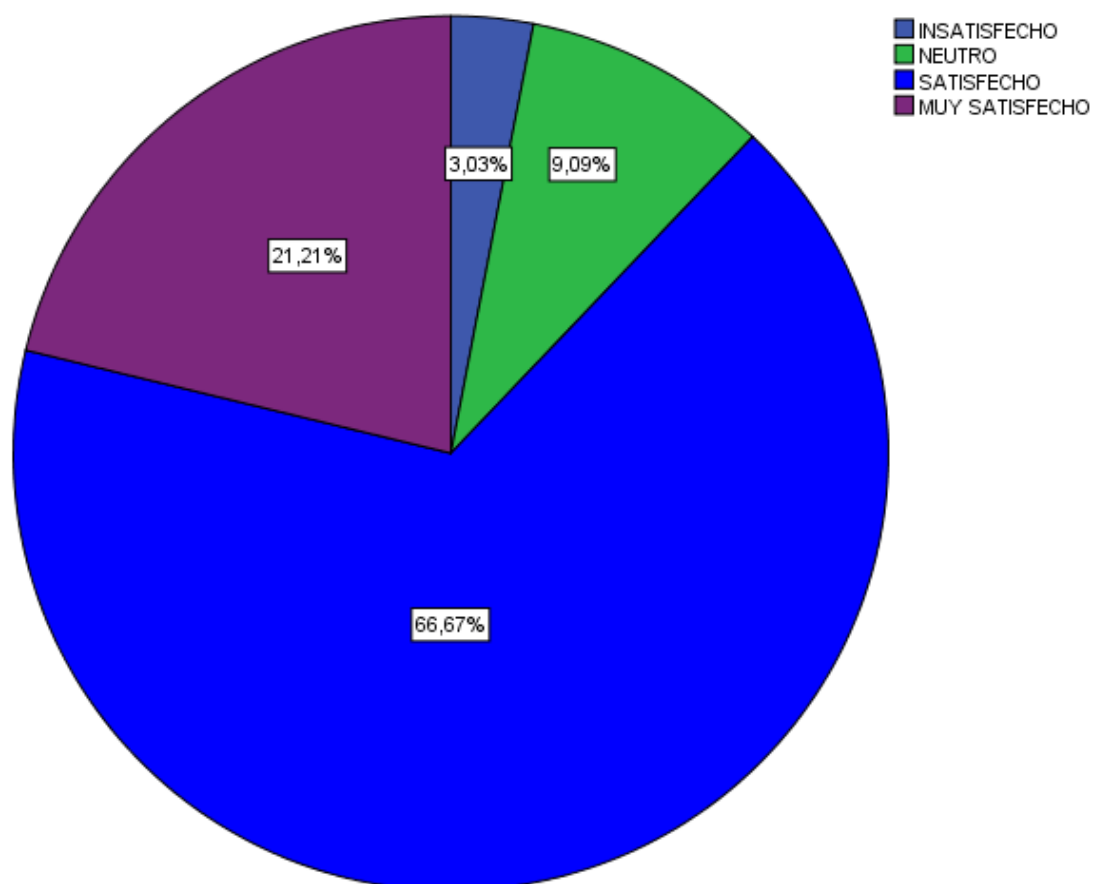


Figura 25 Percepción de las relaciones con sus superiores

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Factor Relaciones con sus Superiores: El 66.7% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con las relaciones con sus superiores, el 21.20% indicó sentirse muy satisfecho con las relaciones con sus superiores, por otro lado, el 3.0% respondió sentirse insatisfecho; el 9.1% respondió como neutro.

Tabla 13 *Percepción de las relaciones con sus subordinados*

	Frecuencia	Porcentaje
INSATISFECHO	1	3,0
NEUTRO	9	27,3
SATISFECHO	20	60,6
MUY SATISFECHO	3	9,1
Total	33	100,0

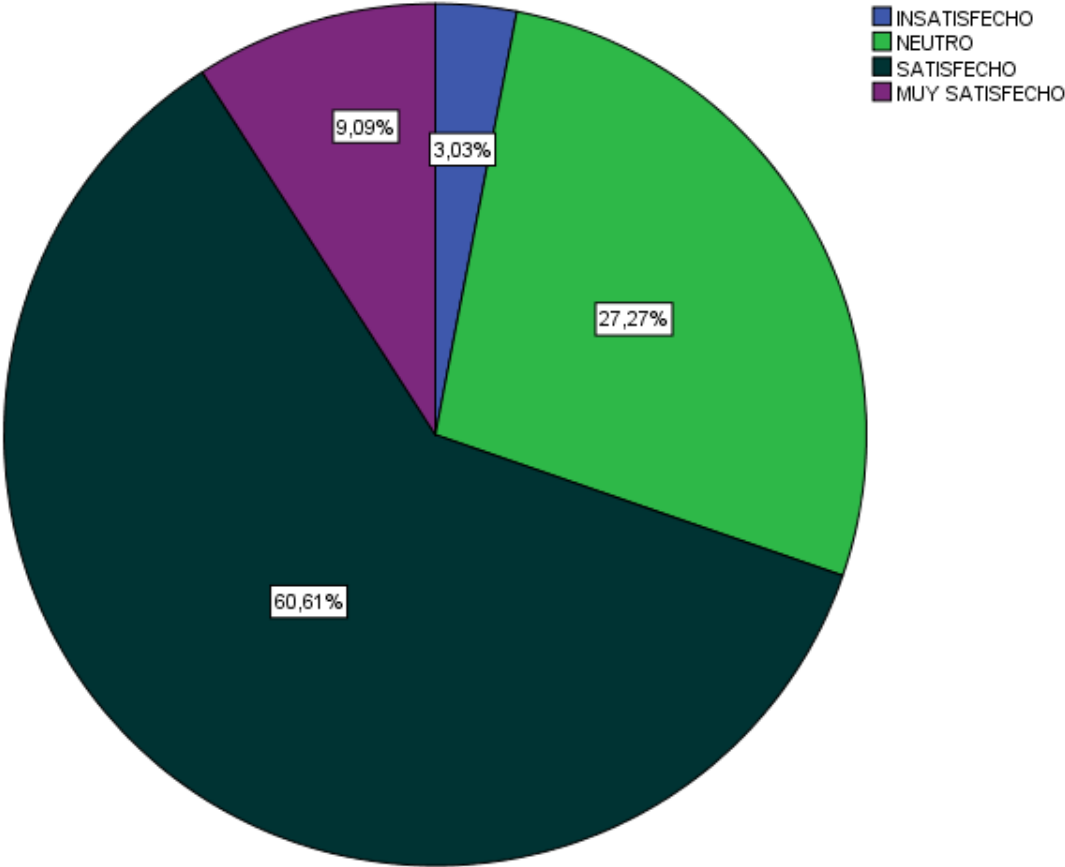


Figura 26 *Percepción de las relaciones con sus subordinados*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Relaciones con sus Subordinados: El 60.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con las relaciones con sus subordinados, el

9.10% indicó sentirse muy satisfecho con las relaciones con sus subordinados, por otro lado, el 3.0% respondió sentirse insatisfecho; el 27.3% respondió como neutro.

Tabla 14 *Percepción de las relaciones con sus iguales*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	1	3,0
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	23	69,7
MUY SATISFECHO	6	18,2
Total	33	100,0

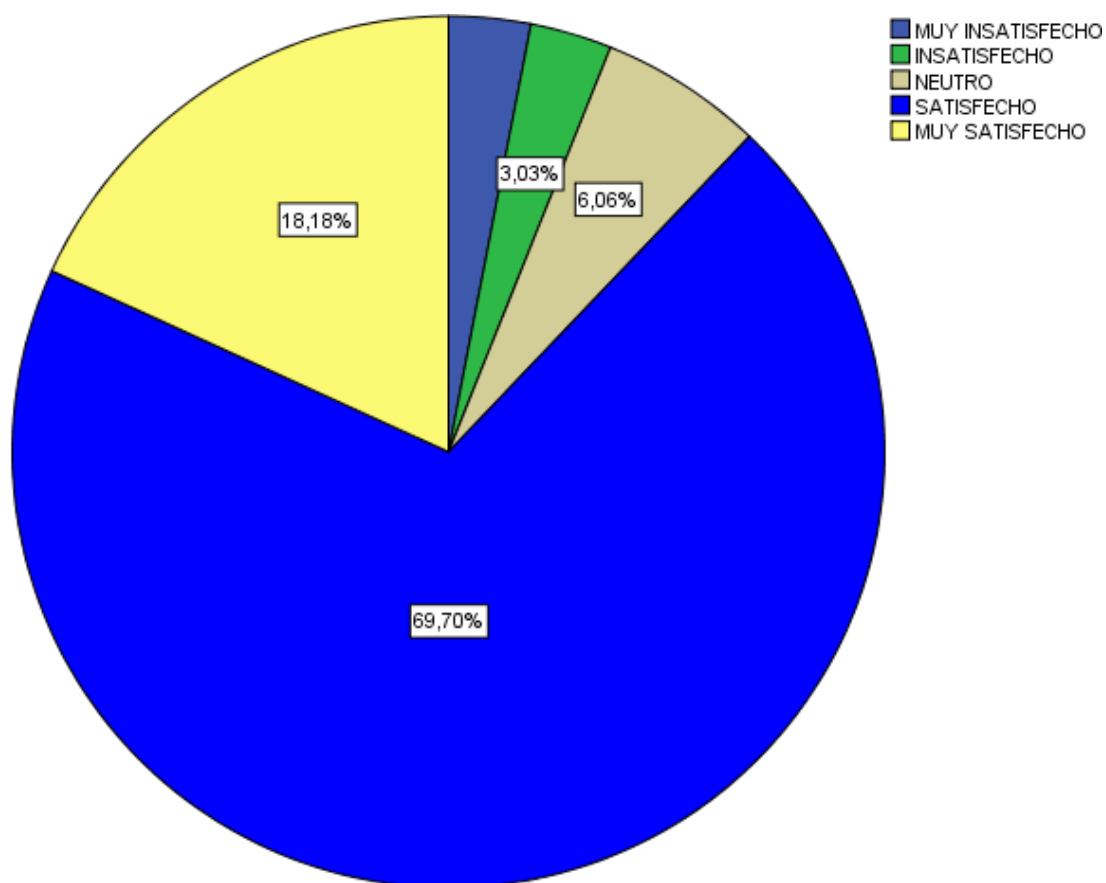


Figura 27 *Percepción de las relaciones con sus iguales*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Relaciones con sus Iguales: El 60.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con las condiciones de trabajo, el 18.20% indicó sentirse muy satisfecho con las condiciones de trabajo, por otro lado, el

12.1% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 6.1% respondió como neutro.

Tabla 15 *Percepción de su salario*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	10	30,3
NEUTRO	3	9,1
SATISFECHO	16	48,5
MUY SATISFECHO	3	9,1
Total	33	100,0

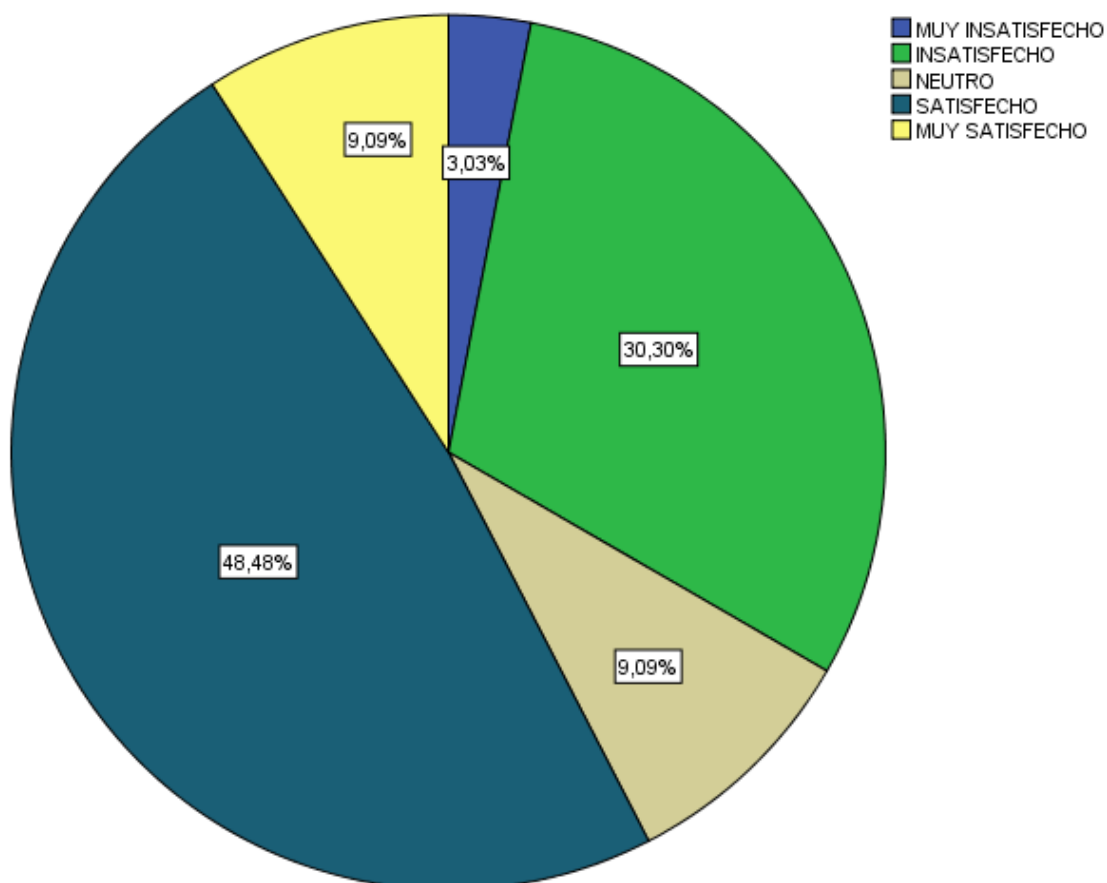


Figura 28 *Percepción de su salario*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Salario: El 48.5% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con su salario, el 9.10% indicó sentirse muy satisfecho con su salario, por otro lado, el 30.30% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 9.1% respondió como neutro.

Tabla 16 *Percepción de su seguridad y estabilidad laboral*

	Frecuencia	Porcentaje
INSATISFECHO	3	9,1
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	19	57,6
MUY SATISFECHO	9	27,3
Total	33	100,0

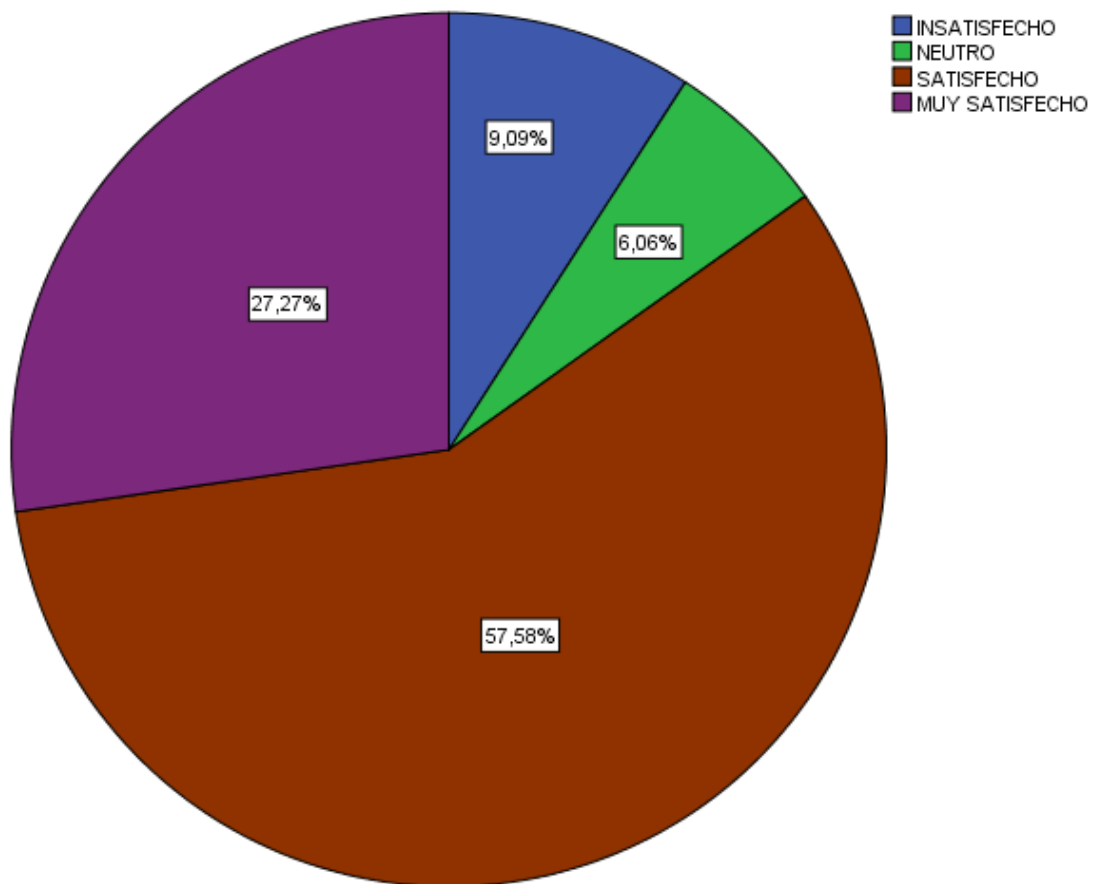


Figura 29 *Percepción de su seguridad y estabilidad laboral*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Factor Seguridad y Estabilidad laboral: El 57.6% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con su seguridad y estabilidad laboral, el 27.30% indicó sentirse muy satisfecho con su seguridad y estabilidad, por otro lado, el 9.10% respondió sentirse insatisfecho; el 6.1% respondió como neutro.

Tabla 17 *Percepción del status que posee*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	3	9,1
NEUTRO	1	3,0
SATISFECHO	23	69,7
MUY SATISFECHO	5	15,2
Total	33	100,0

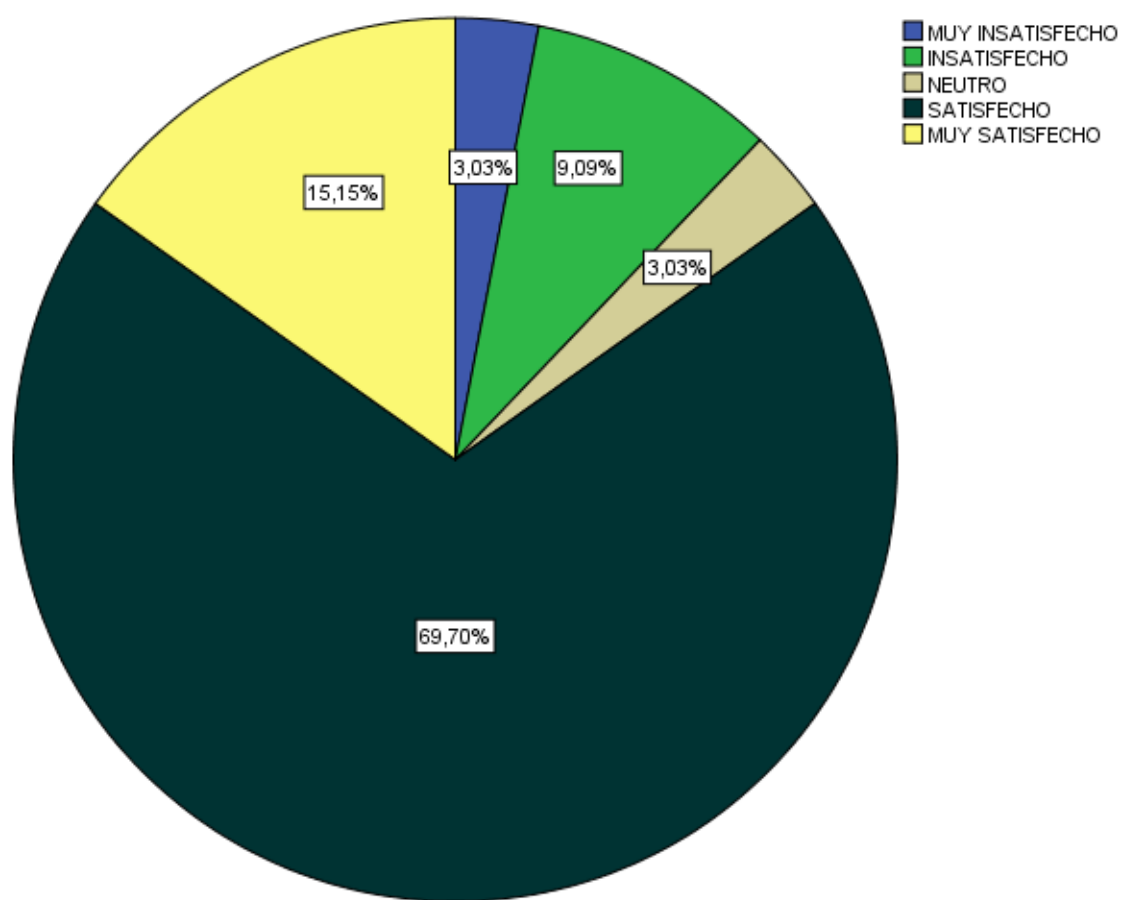


Figura 30 *Percepción del status que posee*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Factor Status: El 69.70% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con el status que posee, el 15.20% indicó sentirse muy satisfecho con el status, por otro lado, el 9.10% respondió sentirse insatisfecho y el 3.0% indicó sentirse muy insatisfecho; el 3.0% respondió como neutro.

Tabla 18 *Percepción de su vida personal*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	2	6,1
NEUTRO	2	6,1
SATISFECHO	18	54,5
MUY SATISFECHO	11	33,3
Total	33	100,0

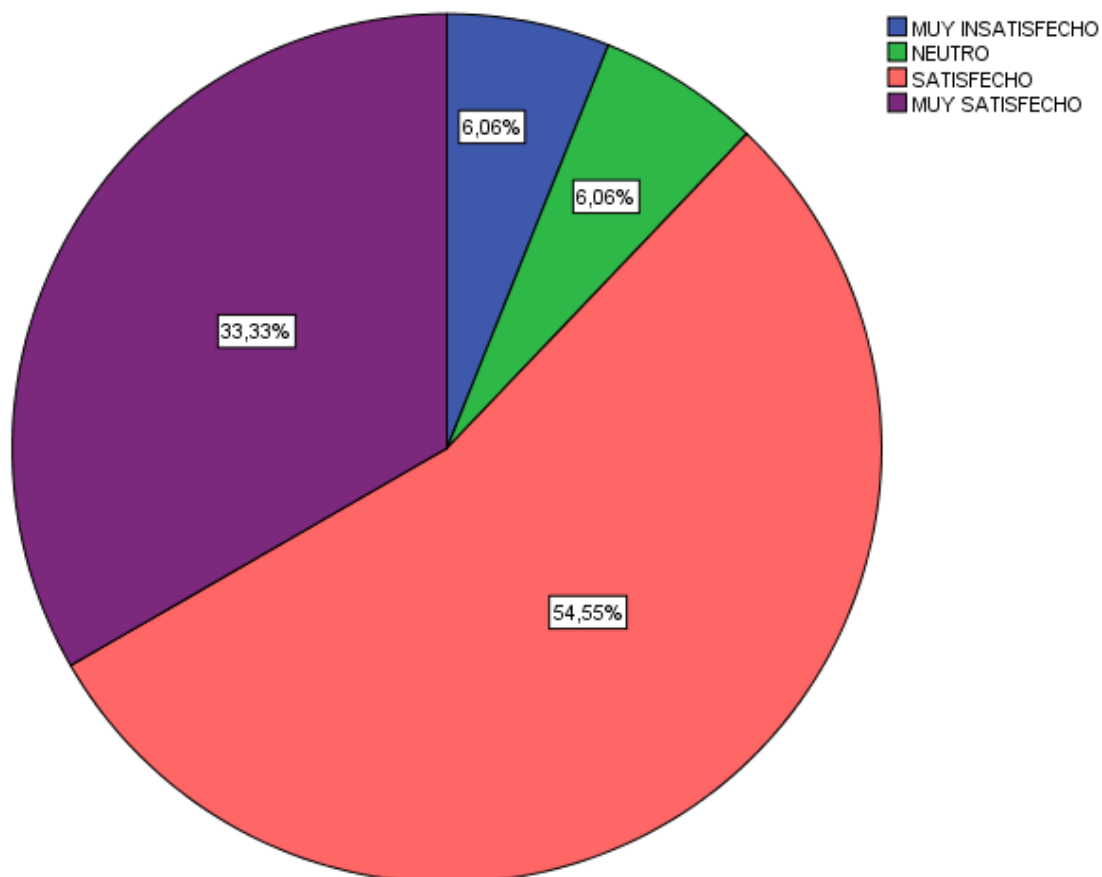


Figura 31 *Percepción de su vida personal*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Factor Vida Personal: El 54.50% de los trabajadores respondieron sentirse satisfecho con su vida personal, el 33.30% indicó sentirse muy satisfecho con su vida personal, por otro lado, el 6.10% respondió sentirse muy insatisfecho; el 6.10% respondió como neutro.

4.1.1.3. OTROS RESULTADOS

Tabla 19 *Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado satisfacción*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	3,0
No	32	97,0
Total	33	100,0

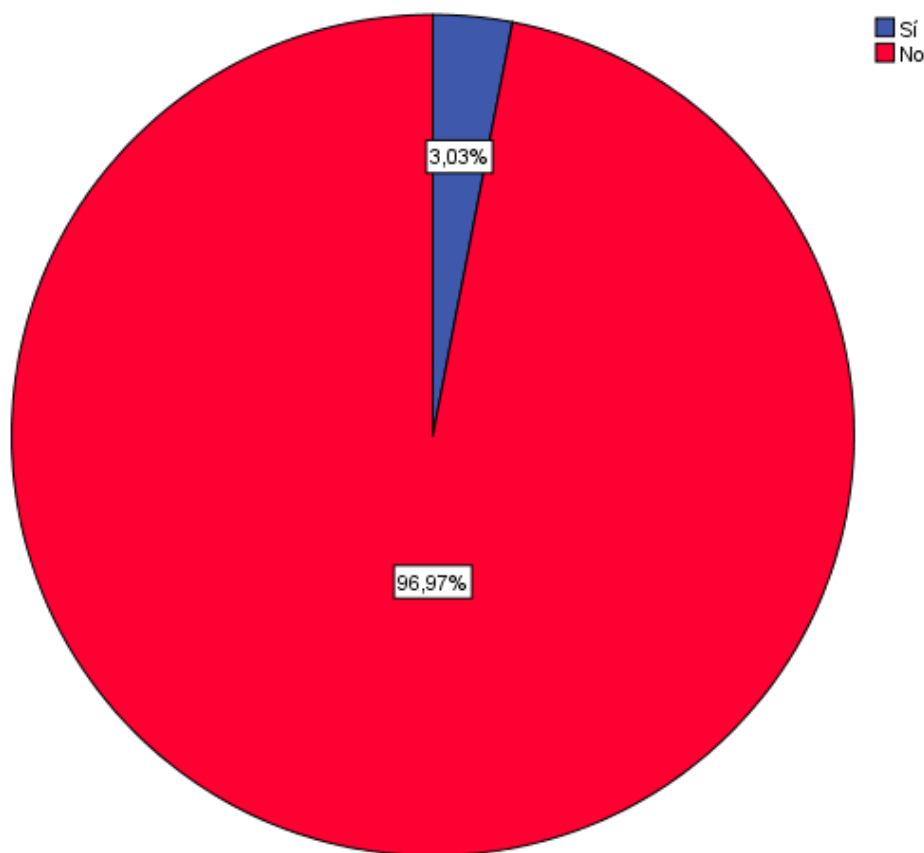


Figura 32 Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado satisfacción

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

El 96.97% de los trabajadores manifiesta que no existe algún otro aspecto que le haya generado satisfacción y solo el 3.03% respondió que sí.

Tabla 20 *Existe algún aspecto no mencionado que le haya generado insatisfacción*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	12,1
No	29	87,9
Total	33	100,0

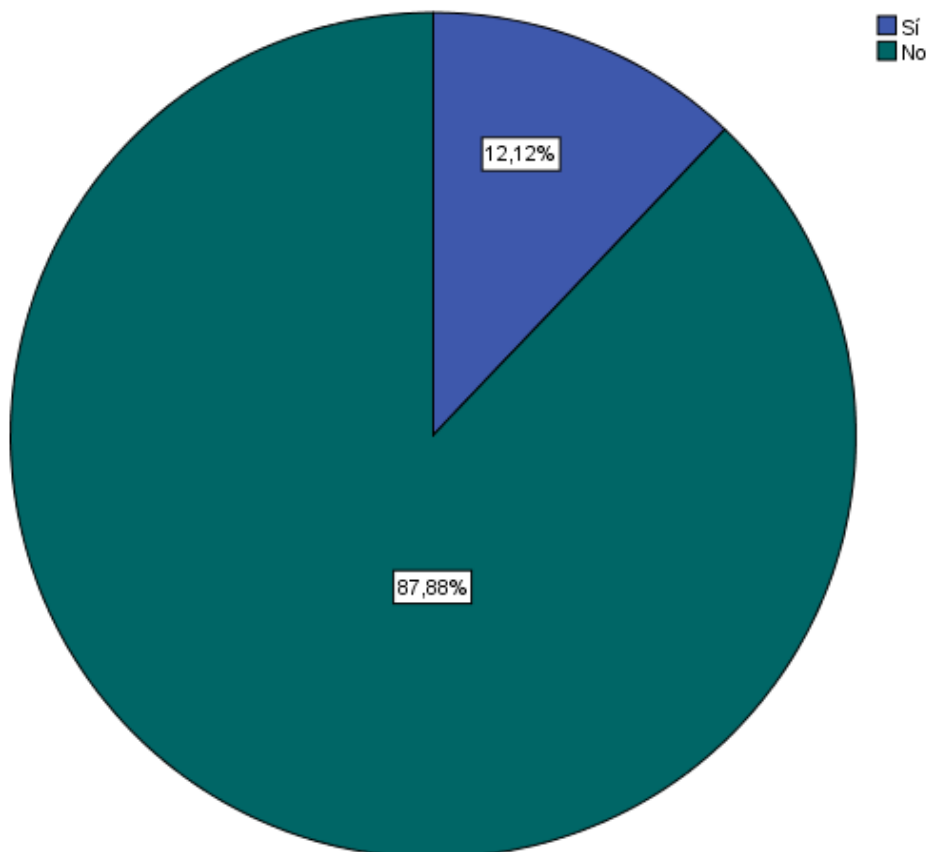


Figura 33 *Existe algún aspecto no mencionado que le haya generado insatisfacción*

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Por otro lado, el 87.88% de los trabajadores manifiesta que no existe algún aspecto no mencionado que le haya generado insatisfacción, mientras que el 12.12% respondió que sí.

Tabla 21 *Percepción de cómo se siente el trabajador en su empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
MUY INSATISFECHO	1	3,0
INSATISFECHO	3	9,1
NEUTRO	5	15,2
SATISFECHO	17	51,5
MUY SATISFECHO	7	21,2
Total	33	100,0

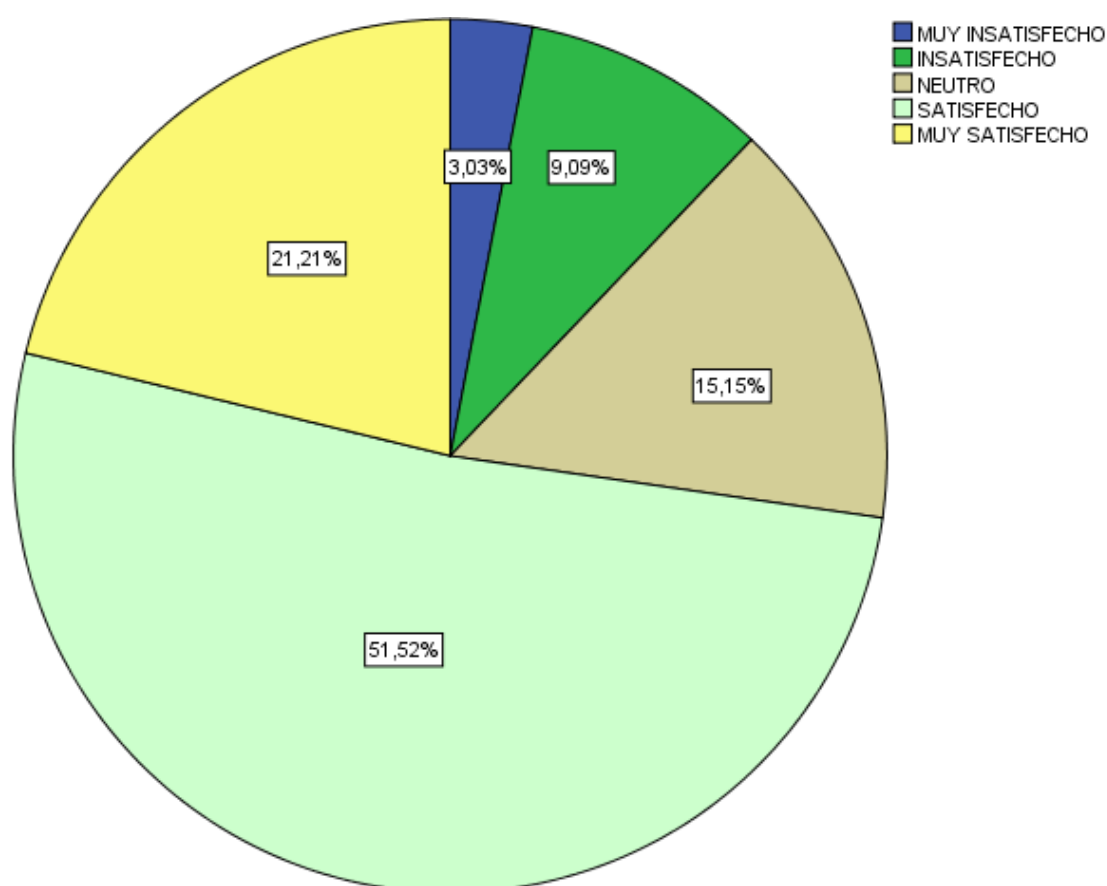


Figura 34 Percepción de cómo se siente el trabajador en su empresa

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Finalmente, el 51.52% de los trabajadores respondió sentirse satisfecho en su empresa, un 21.20% indicó sentirse muy satisfecho, por otro lado, el 9.09% respondió sentirse insatisfecho, así como un 3.03% indicó sentirse muy insatisfecho; un 15.15% respondió como neutro.

4.1.2. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL POR FACTORES E ÍNDICE GLOBAL DE SATISFACCIÓN

A. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL POR FACTORES

Tomando en cuenta el modelo de Frederick Herzberg, luego de haber aplicado el cuestionario a todos los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, se procede al cálculo del índice de satisfacción para los 14 factores correspondientes a la Teoría Motivación – Higiene de Frederick Herzberg. La fórmula para el cálculo del índice de satisfacción de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo:

Por factor:

$$i = \frac{-2(MI) - 1(I) + 0(N) + 1(S) + 2(MS)}{2}$$

Dónde:

MI = Porcentaje de empleados que respondió “MUY INSATISFECHO”

I = Porcentaje de empleados que respondió “INSATISFECHO”

N = Porcentaje de empleados que respondió “NEUTRO”

S = Porcentaje de empleados que respondió “SATISFECHO”

MS = Porcentaje de empleados que respondió “MUY SATISFECHO”

Tabla 22 *Índice de satisfacción laboral por factores de los trabajadores MiBanco Agencia Matriz Chiclayo*

	FACTORES	ÍNDICE
	Logro	0.50
	Reconocimiento	0.24
MOTIVADORES O	Trabajo en si	0.54
DE SATISFACCIÓN	Responsabilidad	0.50
	Ascenso	0.29
	Crecimiento	0.29
HIGIÉNICOS O DE	Políticas y administración	0.21

INSATISFACCIÓN	Supervisión	0.41
	Condiciones de trabajo	0.39
	Relaciones con Superiores	0.53
	Relaciones con Subordinados	0.38
	Relaciones con Iguales	0.49
	Salario	0.15
	Seguridad	0.52
	Estatus	0.43
	Vida personal	0.54

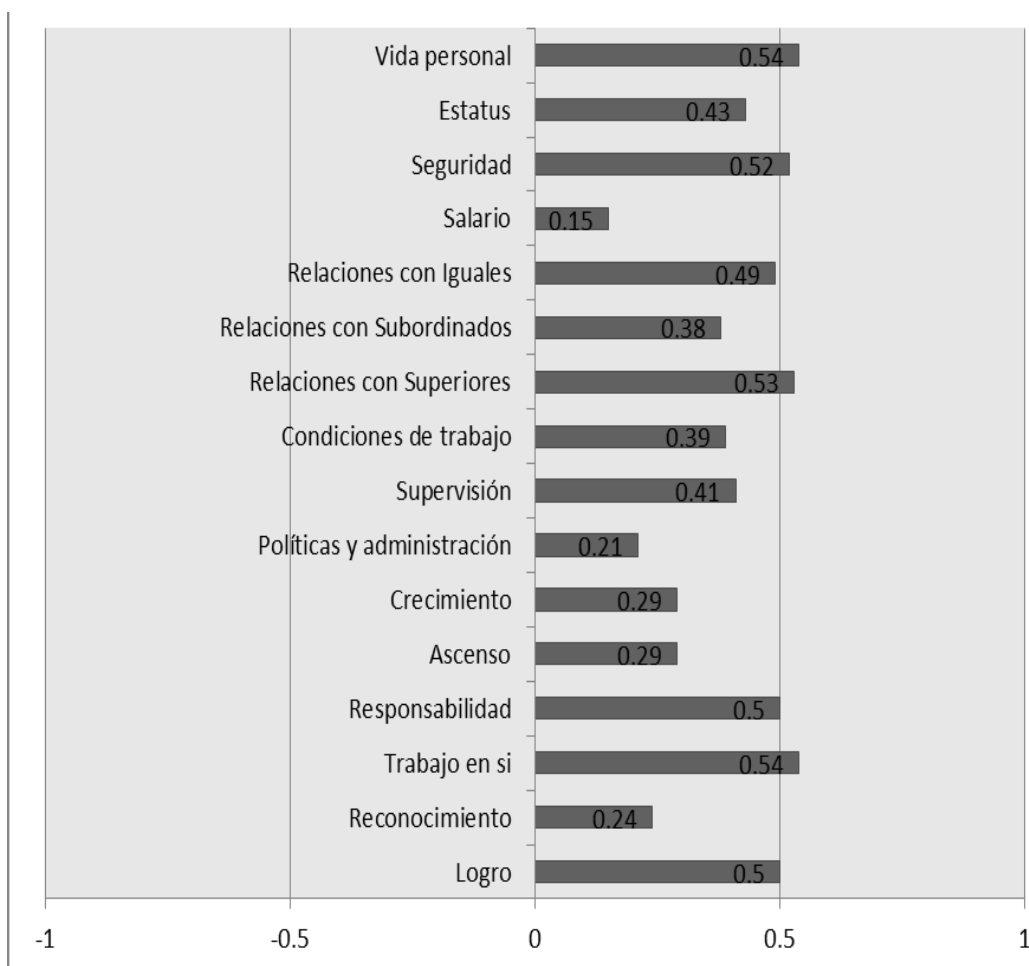


Figura 35 Índice de satisfacción laboral por factores de los trabajadores

MiBanco Agencia Matriz Chiclayo

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico de índices de satisfacción laboral por factores podemos identificar los factores con mayor incidencia sobre la satisfacción global como son los factores motivadores o de satisfacción, objeto de estudio, estos son: Logro, Trabajo en sí y Responsabilidad.

El factor Logro con (0.50), expresa la satisfacción laboral de los trabajadores por el éxito o fracaso del trabajo ejecutado reflejándose en los objetivos cumplidos o los problemas resueltos respetivamente todo ello como resultado del esfuerzo propio.

El factor de Trabajo en sí (0.54), expresa la satisfacción laboral de los trabajadores por aspectos positivos y negativos relacionados al mismo trabajo, esto se refleja en las características de interesante y desafiante respectivamente que posee el trabajo mismo.

El factor de Responsabilidad (0.50), expresa la satisfacción laboral de los trabajadores por la autonomía sobre su propio trabajo y la supervisión que ejerce el trabajador sobre otros, reflejándose en el control sobre las decisiones y acciones dentro de su dominio asignado, así como el compromiso asumido sobre el trabajo de otros. Los otros factores motivadores o de satisfacción, expresan un nivel de satisfacción baja, Reconocimiento (0.24), Ascenso (0.29) y Crecimiento (0.29), que puede verse reflejado por una inadecuada gestión de un programa de reconocimiento, la falta de políticas justas de ascensos que se ven influenciadas por ambigüedades muy alejadas de las expectativas del empleado y percepción negativa de justicia en cuanto a promociones que otorguen oportunidad de crecimiento tanto en lo personal como de estatus social.

Con respecto a los Factores Higiénicos o de Insatisfacción, se identifica los factores que obtuvieron un índice de satisfacción considerable, como son: Seguridad, Vida Personal y Relaciones con Superiores.

El factor Seguridad (0.52), expresa estabilidad o inestabilidad del trabajador en la organización.

El factor Vida Personal (0.54), expresa alguna situación laboral que impacta de manera positiva en la vida del empleado, así como lineamientos de la organización dirigida a la vida privada de los empleados.

El factor Relaciones con Superiores (0.53), expresa que existe una buena relación entre los empleados y sus superiores.

Los factores que obtuvieron un índice de satisfacción moderada, si bien su presencia no genera insatisfacción, tiende a disminuir el nivel de satisfacción global del empleado, constituyéndose aspectos a mejorar, estos fueron: supervisión, condiciones de trabajo, relaciones con subordinados e iguales y estatus.

El factor Supervisión (0.41), expresa que la competencia y capacidad técnica de la supervisión para apoyar al empleado en su trabajo, delegando responsabilidad, así como la voluntad para enseñar.

El factor condiciones de trabajo (0.39), expresa un adecuado ambiente de trabajo, así como la cantidad de trabajo asignado contando con la disponibilidad de recursos para realizarlo bajo óptimas condiciones de seguridad.

El factor Relaciones con Subordinados (0.38) y Relaciones con Iguales (0.49), expresa que existen buenas relaciones entre los empleados y sus subordinados e iguales, donde se manifiesta la amistad y sentido de cooperación.

El factor Estatus (0.43), expresa la importancia del cargo que ocupa el empleado dentro de la organización.

Los factores que obtuvieron un índice de satisfacción baja que impactan de forma negativa al índice de satisfacción global, fueron: las Políticas y Administración de la Empresa y Salario.

El factor Políticas y Administración de la empresa (0.21), expresa la percepción del empleado respecto a la falta de claridad de las políticas y/o sistemas de dirección de la organización, así como lo efectos negativos de estas políticas.

El factor Salario (0.15), expresado en el pago de sueldos, comisiones y formas de administración del mismo.

B. ÍNDICE GLOBAL DE SATISFACCIÓN

Para determinar el índice global de satisfacción en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, se promedia los 14 índices correspondientes a los 14 factores de Motivación – Higiene de Frederick Herzberg.

Índice global de satisfacción = 0.40

Teniendo en cuenta el carácter transversal de la investigación, se determina que el índice global de satisfacción mide la satisfacción de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo en un momento específico, se obtuvo como resultado un índice de 0.40 lo cual representa de acuerdo a la “Escala de Interpretación de la satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg”, un nivel de SATISFACCIÓN MODERADA, por lo tanto podemos concluir que los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo cuentan con un nivel moderado de satisfacción laboral, posteriormente se plantea estrategias que permitan mejorar este resultado.

4.1.3. Índice de satisfacción laboral por factores y su influencia en el índice global de satisfacción

Tabla 23 *Índice de satisfacción laboral por factores y su influencia en el índice global de satisfacción*

FACTORES	ÍNDICE
Trabajo en si	0.54
Vida personal	0.54
Relaciones con Superiores	0.53
Seguridad	0.52
Logro	0.50
Responsabilidad	0.50
Relaciones con Iguales	0.49
Estatus	0.43
Supervisión	0.41
Condiciones de trabajo	0.39
Relaciones con Subordinados	0.38
Ascenso	0.29
Crecimiento	0.29
Reconocimiento	0.24
Políticas y administración	0.21
Salario	0.15
Índice Global de Satisfacción	0.40

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 24, se observa el impacto de los índices por factores sobre el índice global de satisfacción de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo.

Se ordenó el total de los índices calculados de manera descendente, diferenciando con los índices resultados de los factores motivadores o de Satisfacción como son: Logro, Responsabilidad, Trabajo en sí,

Reconocimiento, Ascenso y Crecimiento, así como los índices resultados de los factores Higiénicos o de Insatisfacción como son: Políticas y administración, Supervisión, Condiciones de trabajo, Relaciones con Superiores, Relaciones con Subordinados, Relaciones con Iguales, Salario, Seguridad, Estatus, Vida personal.

Se observa que el factor de Trabajo en Si, Vida Personal, Relaciones con superiores, Seguridad, Logro y Responsabilidad, contribuyen de forma considerable al índice de satisfacción global, estos factores obtuvieron índices que oscilan entre el rango que va desde 0.5 hasta 0.69, correspondiente a una escala de Satisfacción Considerable (Sustancial), de acuerdo a la Escala de Satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg (Davis, 1975)

Los factores de Relaciones con Iguales, Estatus, Supervisión, condiciones de trabajo y Relaciones con subordinados, contribuyen de forma moderada al índice de satisfacción global, estos factores obtuvieron índices que oscilan entre el rango que va desde 0.3 hasta 0.40, correspondiente a una escala de Satisfacción Moderada.

Finalmente, los factores de Ascenso, Crecimiento, Reconocimiento, Políticas y Administración y Salario, expresan una satisfacción baja disminuyendo el nivel de satisfacción global, estos factores obtuvieron índices que oscilan entre el rango que va desde 0.1 hasta 0.29, correspondiente a una escala de Satisfacción Baja.

4.1.4. Índice de satisfacción laboral por factores y subgrupos

Teniendo en cuenta la presencia de variables que influyen y/o ejercen control sobre el índice de satisfacción global, se realiza el análisis comparativo entre el índice de satisfacción laboral por factores y los subgrupos o categorías formados según la variable respectiva:

A. VARIABLE EDAD:

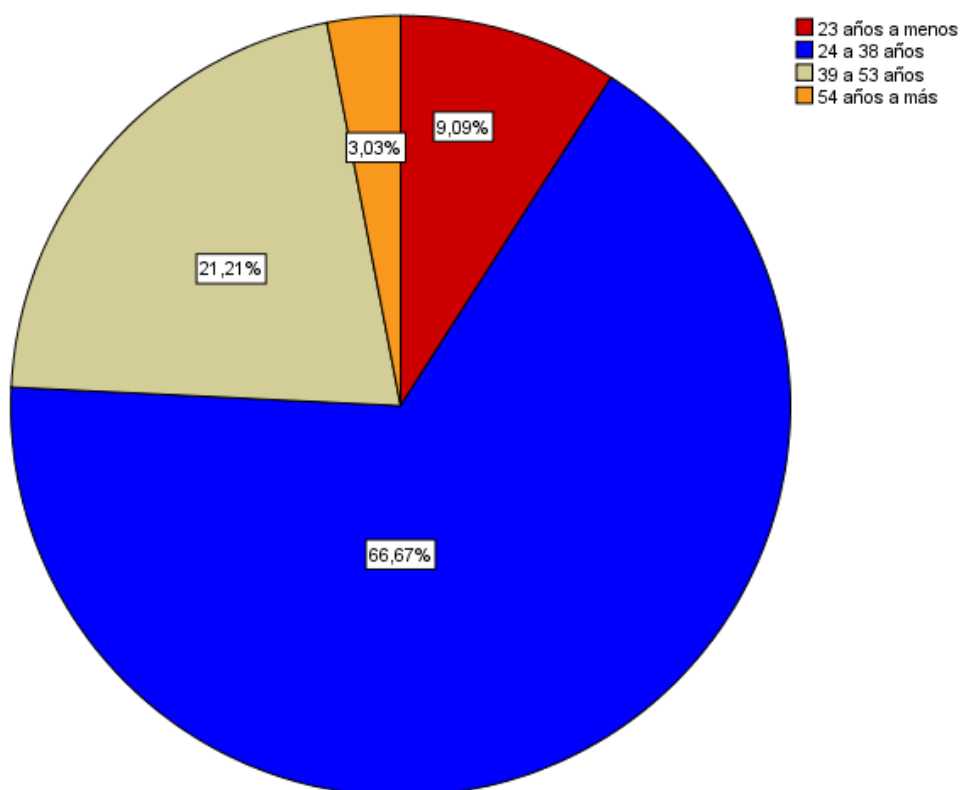


Figura 36 Clasificación de la población por rango de edades

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Tabla 24 Clasificación de la población por rango de edades

	Frecuencia	Porcentaje
23 años a menos	3	9,1
24 a 38 años	22	66,7
39 a 53 años	7	21,2
54 años a más	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Se definen 4 grupos a partir de la variable edad, el primer grupo conformado por empleados que tienen edades de 23 años a menos, el segundo grupo conformado por edades entre 24 y 38 años, el tercer grupo por edades entre 39 y 53 años y el cuarto grupo conformado por trabajadores con edades de 54 a más.

Tabla 25 *Índice de satisfacción laboral por factores y rango de edades*

FACTORES	EDAD (agrupado)			
	23 años a menos	24 a 38 años	39 a 53 años	54 años a más
Logro	0.50	0.57	0.21	1.00
Reconocimientos	0.33	0.32	-0.07	0.50
Trabajo en sí	0.67	0.55	0.43	1.00
La responsabilidad que le han otorgado	0.33	0.52	0.43	1.00
Posibilidades de Ascenso	0.17	0.27	0.29	1.00
Posibilidades de Crecimiento	0.50	0.27	0.14	1.00
Políticas y Administración de la Compañía	0.17	0.30	-0.14	1.00
Supervisión	0.67	0.32	0.57	0.50
Condiciones de Trabajo	0.50	0.39	0.29	1.00
Relaciones con Superiores	0.67	0.45	0.64	1.00
Relaciones con Subordinados	0.67	0.39	0.29	0.00
Relaciones con Iguales	0.67	0.52	0.21	1.00
Salario	0.17	0.09	0.21	1.00
Seguridad y Estabilidad Laboral	0.33	0.52	0.50	1.00
Status	0.50	0.43	0.29	1.00
Vida Personal	0.67	0.52	0.50	1.00

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

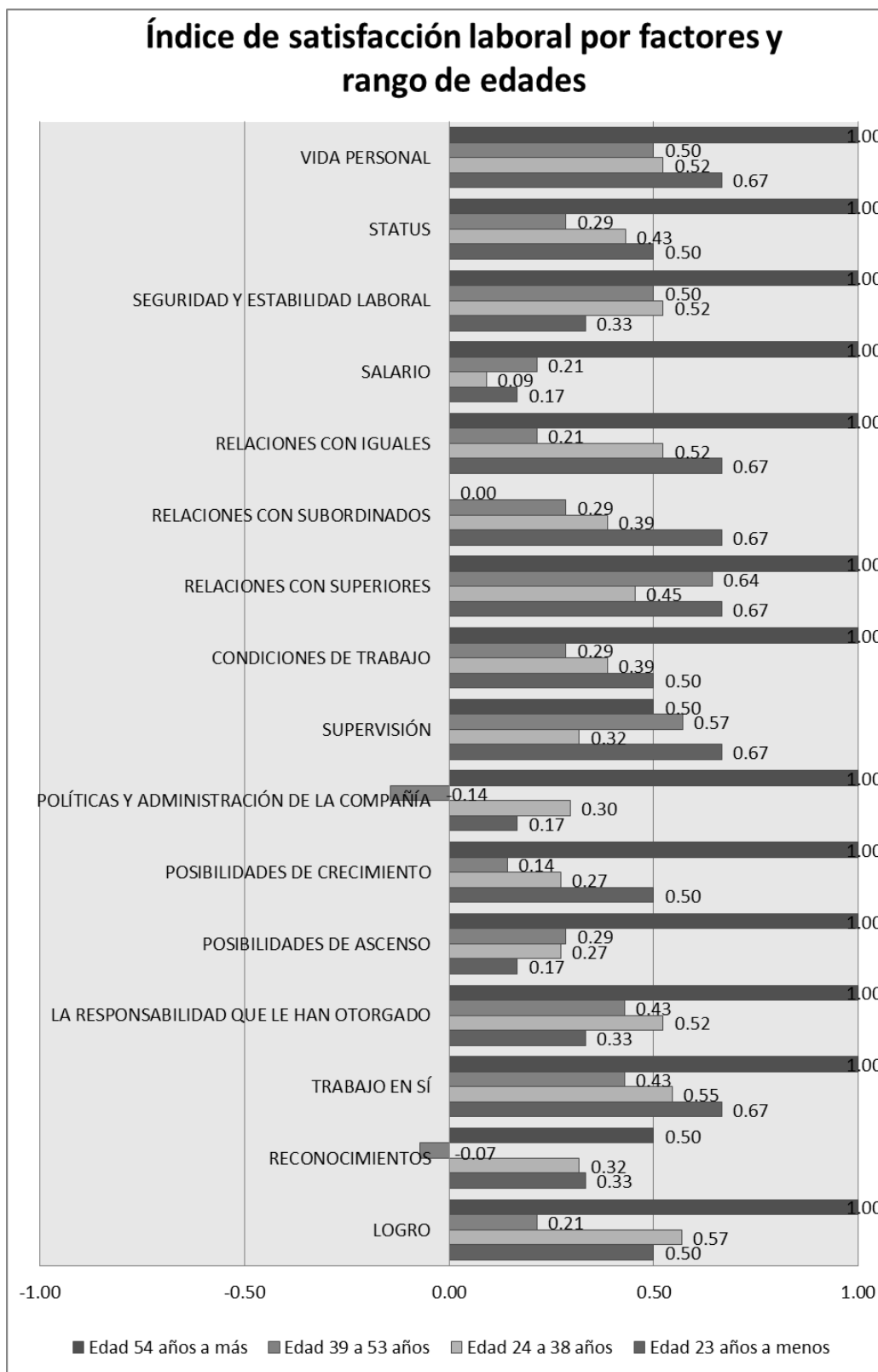


Figura 37 Índice de satisfacción laboral por factores y rango de edades

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

La tabla 26 muestra, la comparación de los índices de satisfacción por factores y la variable edad, en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, encontrándose diferencias sustanciales respecto al factor de logro, el cual se ubica en una escala de satisfacción baja para los rangos de edades que están entre los 39 a 53 años, sin embargo, en los otros rangos alcanza una escala de satisfacción considerable.

El factor reconocimiento, se ubica en una escala neutro (no insatisfacción – no satisfacción), para el rango de 39 a 53 años.

El factor ascenso obtiene una escala de satisfacción baja para todos los rangos excepto para el rango de 54 a más años donde obtuvo una satisfacción muy fuerte.

El factor crecimiento obtiene una escala de satisfacción baja para los rangos de 24 a 38 años y de 39 a 53 años, sin embargo, obtiene una escala de satisfacción considerable a muy fuerte para los rangos de 23 años a menos y de 54 años más.

Con respecto al factor de políticas y administración de la compañía, se ubica en una escala de insatisfacción baja para el rango entre 39 a 53 años, una satisfacción baja para los rangos de 23 años a menos y 24 a 38 años.

El factor salario obtiene una escala de satisfacción baja para a la mayoría de sus rangos, excepto para el rango de 54 años a mas donde obtiene unas escalas de satisfacción muy fuerte.

El factor estatus obtuvo una escala de satisfacción baja para el rango de 39 a 53 años.

B. VARIABLE SEXO

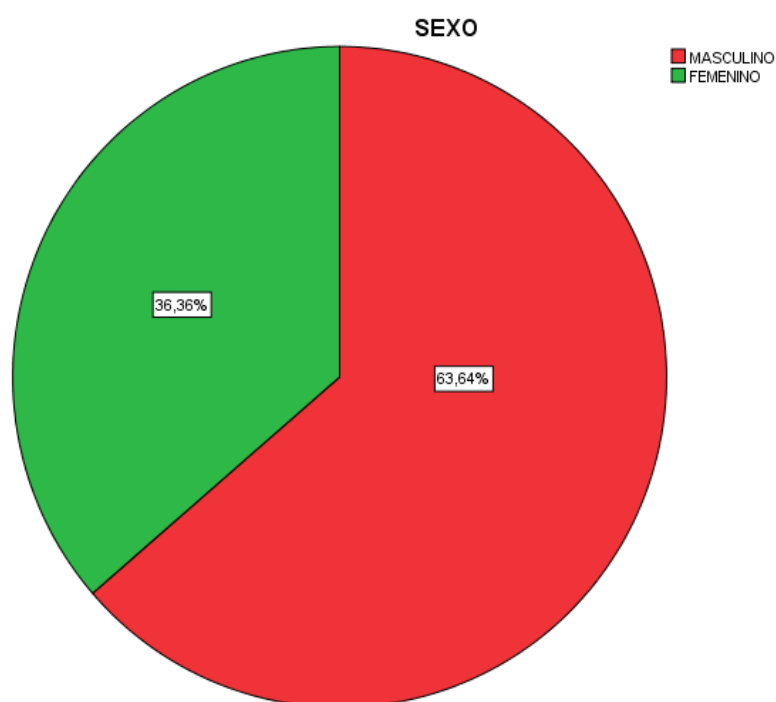


Figura 38 Clasificación de la población por sexo

Tabla 26 Clasificación de la población por sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	21	63,6
Femenino	12	36,4
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 27, se observa que la población de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, se encuentra conformada por 21 hombres que representan el 63.6% y 12 mujeres que representan el 36.4% mujeres, haciendo un total de 33 trabajadores.

Tabla 27 *Índice de satisfacción laboral por factores y sexo*

FACTORES	ÍNDICE	
	MASCULINO	FEMENINO
Logro	0.55	0.42
Reconocimientos	0.29	0.17
Trabajo en sí	0.64	0.38
La responsabilidad que le han otorgado	0.48	0.54
Posibilidades de Ascenso	0.36	0.17
Posibilidades de Crecimiento	0.29	0.29
Políticas y Administración de la Compañía	0.19	0.25
Supervisión	0.40	0.42
Condiciones de Trabajo	0.38	0.42
Relaciones con Superiores	0.52	0.54
Relaciones con Subordinados	0.26	0.58
Relaciones con Iguales	0.48	0.50
Salario	0.24	0.00
Seguridad y Estabilidad Laboral	0.64	0.29
Status	0.43	0.42
Vida Personal	0.55	0.54

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

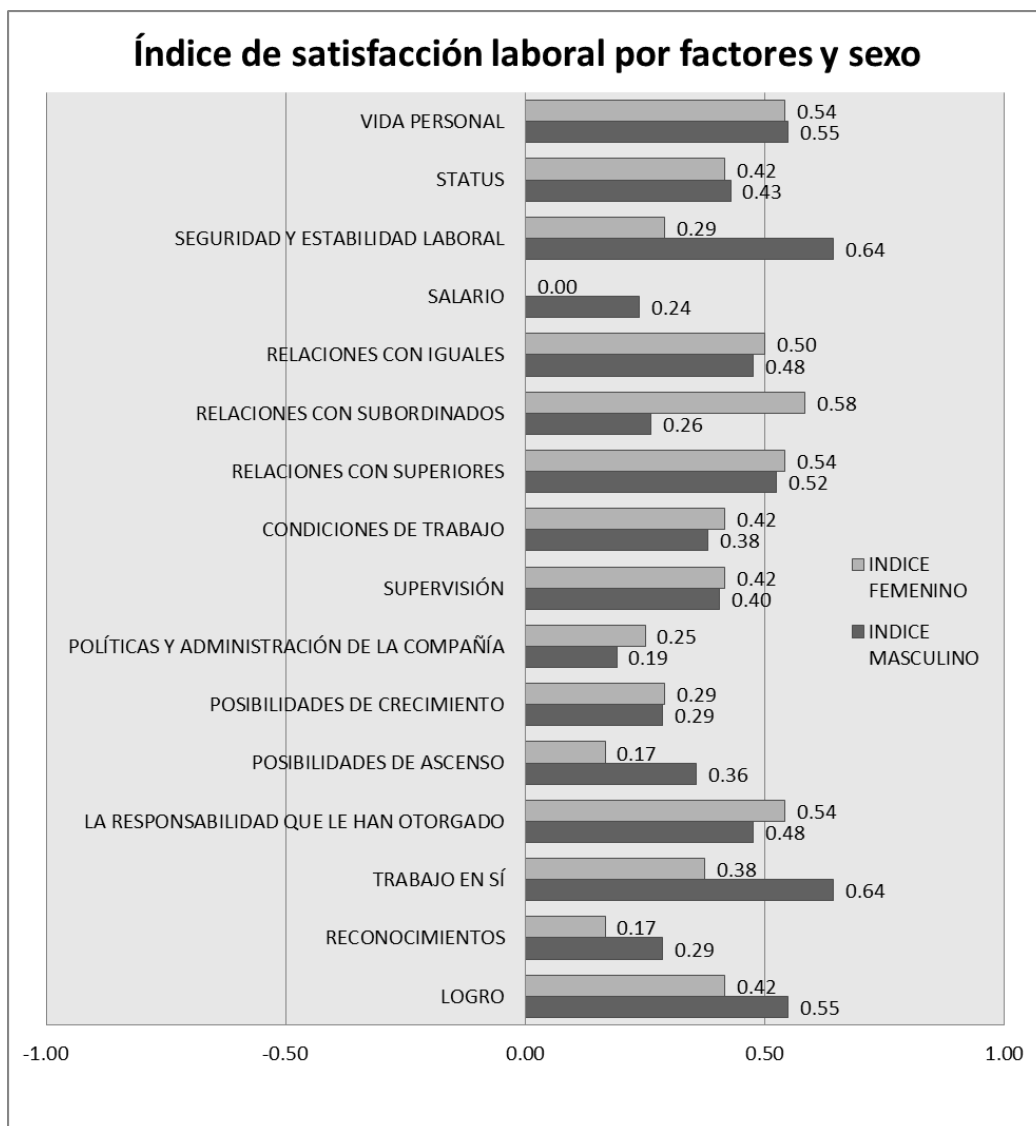


Figura 39 Índice de satisfacción laboral por factores y sexo

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 28 muestra, la comparación de los índices de satisfacción por factores y la variable sexo en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo. Se analizó el total de trabajadores compuesto por 21 hombres y 12 mujeres y sus respectivos índices de satisfacción por factor.

Comparando los índices de satisfacción por factores, la mayor diferencia se refleja en los índices correspondientes a los factores de relaciones con subordinados, donde los hombres alcanzan una escala de satisfacción baja con un índice de 0.26, mientras que las mujeres se ubican en una escala de satisfacción considerable con un índice de 0.58.

Otro resultado con diferencias significativas, se encuentra en el factor de seguridad y estabilidad laboral donde los hombres obtienen un índice de 0.64, satisfacción considerable, mientras que las mujeres obtienen un índice de 0.29, satisfacción baja.

Con respecto al factor salario los hombres con un índice de 0.23 se ubican en una escala de satisfacción baja mientras que las mujeres obtienen un índice de 0.00 ubicándose en un estado de neutralidad (no satisfacción – no insatisfacción).

Con respecto a los factores de reconocimiento, crecimiento y políticas y administración de la compañía, se obtiene una escala de satisfacción baja para ambos sexos.

El factor crecimiento, obtiene una escala de satisfacción baja para el sexo femenino.

C. VARIABLE ANTIGÜEDAD

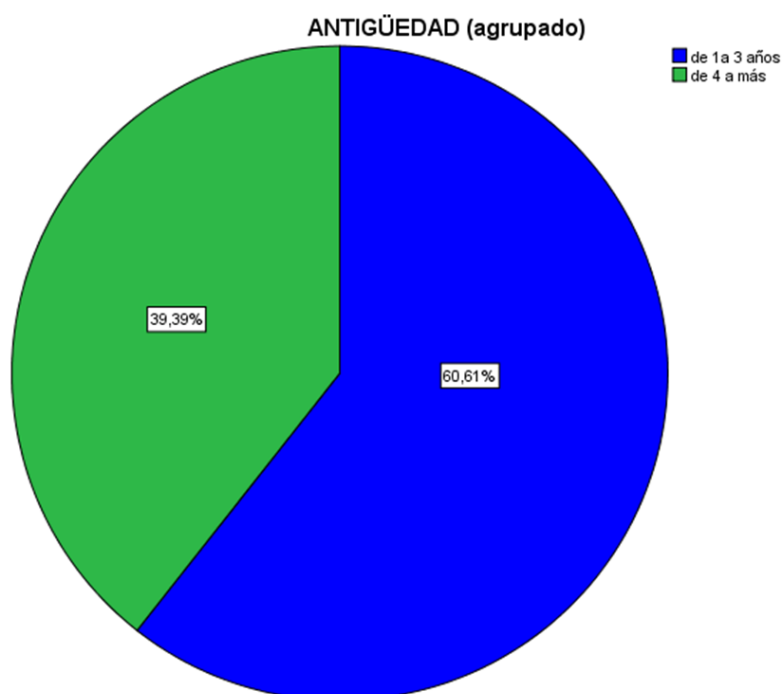


Figura 40 Clasificación de la población por antigüedad

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Tabla 28 *Clasificación de la población por antigüedad*

	Frecuencia	Porcentaje
de 1a 3 años	20	60,6
de 4 a más	13	39,4
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Se determinan dos categorías de acuerdo a la variable antigüedad, un grupo de trabajadores que tienen entre 1 y 3 años en la empresa y otro grupo que tiene de 4 años a más de antigüedad.

Tabla 29 *Índice de satisfacción laboral por factores y antigüedad de los trabajadores en la empresa.*

FACTORES	ANTIGÜEDAD (agrupado)	
	de 1a 3 años	de 4 a más
Logro	0.60	0.35
Reconocimientos	0.30	0.15
Trabajo en sí	0.65	0.38
La responsabilidad que le han otorgado	0.55	0.42
Posibilidades de Ascenso	0.35	0.19
Posibilidades de Crecimiento	0.35	0.19
Políticas y Administración de la Compañía	0.30	0.08
Supervisión	0.40	0.42
Condiciones de Trabajo	0.45	0.31
Relaciones con Superiores	0.50	0.58
Relaciones con Subordinados	0.38	0.38
Relaciones con Iguales	0.55	0.38
Salario	0.28	-0.04
Seguridad y Estabilidad Laboral	0.53	0.50
Status	0.48	0.35
Vida Personal	0.58	0.50

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

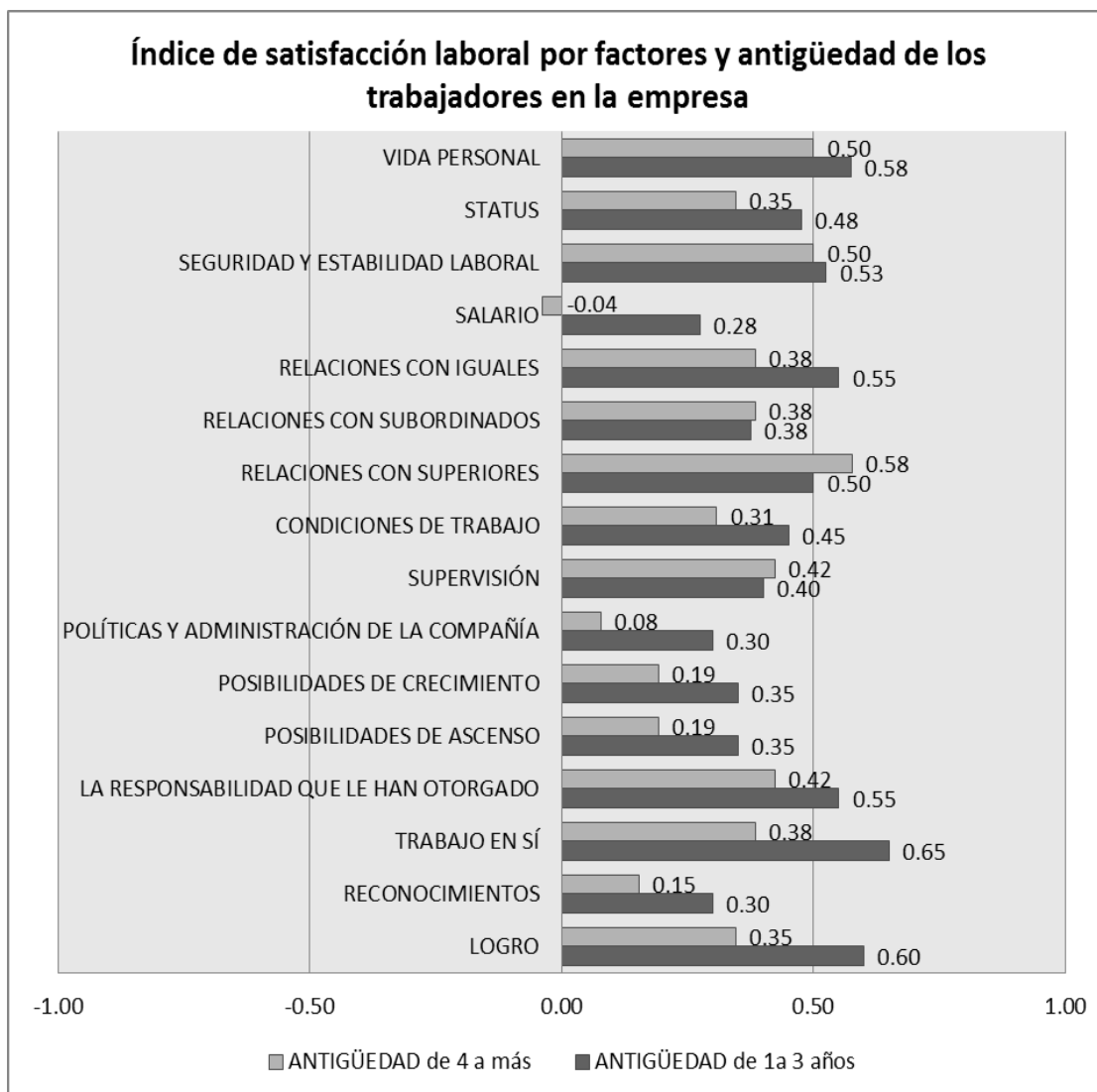


Figura 41 Índice de satisfacción laboral por factores y antigüedad de los trabajadores en la empresa.

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

La tabla 30, muestra los índices de satisfacción laboral por factores y la variable antigüedad, en las comparaciones entre los índices se encuentra diferencia significativa respecto el factor de políticas y administración de la compañía, donde los trabajadores que tienen entre 1 año a 3 años de antigüedad en la empresa obtienen un índice de 0.30, ubicándose en la escala de satisfacción moderada, mientras que los trabajadores que tienen de 4 años a más en la empresa, obtienen un índice de 0.07, es decir un estado de neutralidad (no insatisfacción – no satisfacción).

Con respecto al factor salario, los trabajadores dentro del rango entre 1 a 3 años, obtienen un índice de 0.27, nivel de satisfacción baja, mientras que los trabajadores dentro del rango de 4 a más años obtienen un índice negativo de -0.03, encontrándose en un estado de neutralidad (no – insatisfacción – no satisfacción).

Con respecto al factor reconocimiento, se ubica en una escala de satisfacción baja dentro del rango de los trabajadores que cuentan con 4 años a más.

Así mismo, el factor ascenso, obtiene una escala de satisfacción baja para este rango, de igual forma los factores de crecimiento y Políticas y administración de la compañía se colocan en una escala de satisfacción baja en este rango.

D. VARIABLE PROFESIÓN

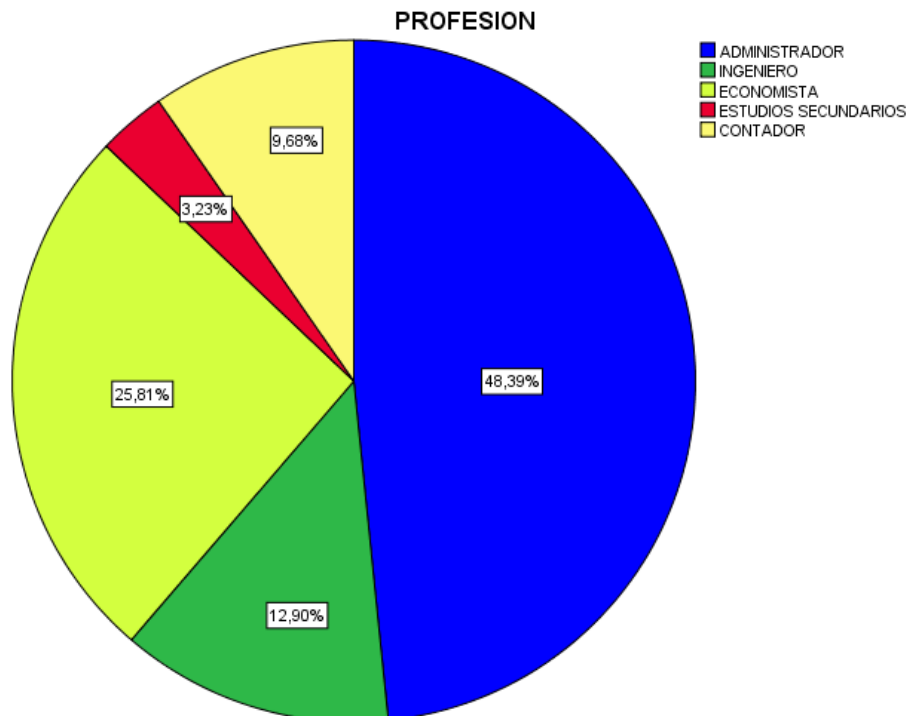


Figura 42 Clasificación de la población por profesión

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

Tabla 30 *Clasificación de la población por profesión*

	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	15	45,5
Ingeniero	4	12,1
Economista	8	24,2
Estudios secundarios	1	3,0
Contador	3	9,1
No especifica	2	6,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 31, se muestra la clasificación de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, teniendo en cuenta su profesión, la empresa cuenta con 15 administradores que representan el 45.5%, 3 contadores el 9.1%, 8 economistas el 24.2%, 1 trabajador cuenta con estudios secundarios representa el 3.0%, 4 ingenieros de diferentes ramas el 12.1% y 2 que no especificaron su profesión el 6.1%.

Tabla 31 *Índice de satisfacción laboral por factores y profesión de los trabajadores*

Factores	Profesión				
	Administrador	Ingeniero	Economista	Estudios Secundarios	Contador
Logro	0.57	0.63	0.25	1.00	0.67
Reconocimientos	0.43	-0.13	0.06	0.50	0.17
Trabajo en sí	0.50	0.75	0.38	0.50	0.83
La responsabilidad que le han otorgado	0.47	0.50	0.44	0.50	0.83
Posibilidades de Ascenso	0.37	-0.13	0.00	0.50	0.83
Posibilidades de Crecimiento	0.40	-0.38	0.19	0.50	0.83
Políticas y Administración de la Compañía	0.30	0.50	-0.25	1.00	0.67
Supervisión	0.43	0.63	0.13	0.50	0.50
Condiciones de Trabajo	0.37	0.50	0.19	1.00	0.67
Relaciones con	0.53	0.63	0.38	1.00	0.67

<hr/>					
Superiores					
Relaciones con Subordinados	0.43	0.38	0.31	0.00	0.33
Relaciones con Iguales	0.53	0.50	0.31	0.50	0.67
Salario	0.27	-0.25	0.00	-0.50	0.67
Seguridad y Estabilidad Laboral	0.67	0.38	0.19	1.00	0.67
Status	0.47	0.25	0.31	0.50	0.67
Vida Personal	0.53	0.13	0.63	1.00	0.83
<hr/>					

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

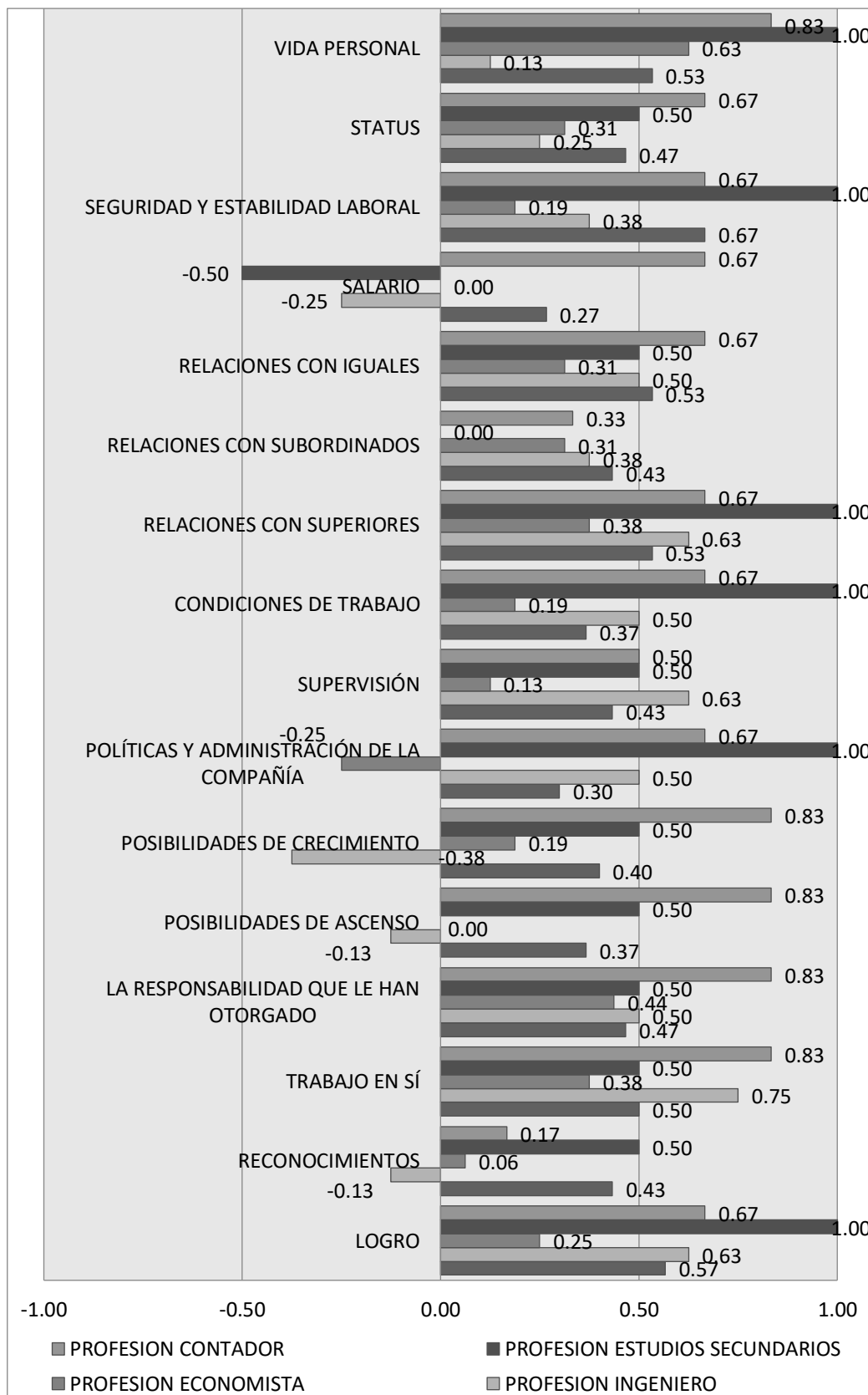


Figura 43 Índice de satisfacción laboral por factores y profesión de los trabajadores

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

En la tabla 32, muestra los índices de satisfacción por factores y la variable profesión, encontrándose diferencias sustanciales respecto al factor de logro el cual se ubica en una escala de satisfacción baja para la profesión economista, sin embargo, obtiene una escala de satisfacción considerable para las profesiones de administrador, ingeniero, contador y muy fuerte para la categoría estudios secundarios.

El factor políticas y administración de la compañía, obtiene una escala de insatisfacción baja para la profesión economista, sin embargo, se ubica en una escala moderada para administración, considerable para la profesión ingeniero y contador y muy fuerte para la categoría estudios secundarios.

El factor vida personal, se ubica en una escala de satisfacción baja para la profesión de ingeniero, sin embargo, se ubica en una escala de satisfacción considerable para las profesiones de administrador y economista y una satisfacción muy fuerte para las categorías de contador y estudios secundarios.

Por otro lado, el factor reconocimiento, se ubica en una escala de insatisfacción baja para la profesión ingeniero, satisfacción baja para economista y contador.

El factor ascenso, se ubica en una escala de insatisfacción baja para ingeniero y neutra para economista.

El factor crecimiento obtiene una escala de insatisfacción moderada para la profesión ingeniero y satisfacción baja para economista.

El factor supervisión se encuentra en una escala de satisfacción baja para la profesión economista, de igual forma el factor condiciones de trabajo se ubica en satisfacción baja para esta profesión.

El factor salario, se ubica en una escala de insatisfacción baja para la profesión ingeniero e insatisfacción considerable para la categoría de estudios secundarios, satisfacción baja para la profesión administrador y una escala Neutro (no insatisfacción – no satisfacción), para economista, sin embargo, obtiene una escala considerable para la profesión contador.

El factor seguridad y estabilidad laboral se ubica en una escala de satisfacción baja para la profesión economista.

Así mismo el factor estatus se coloca en una escala de satisfacción baja para la profesión ingeniero.

E. VARIABLE CARGO

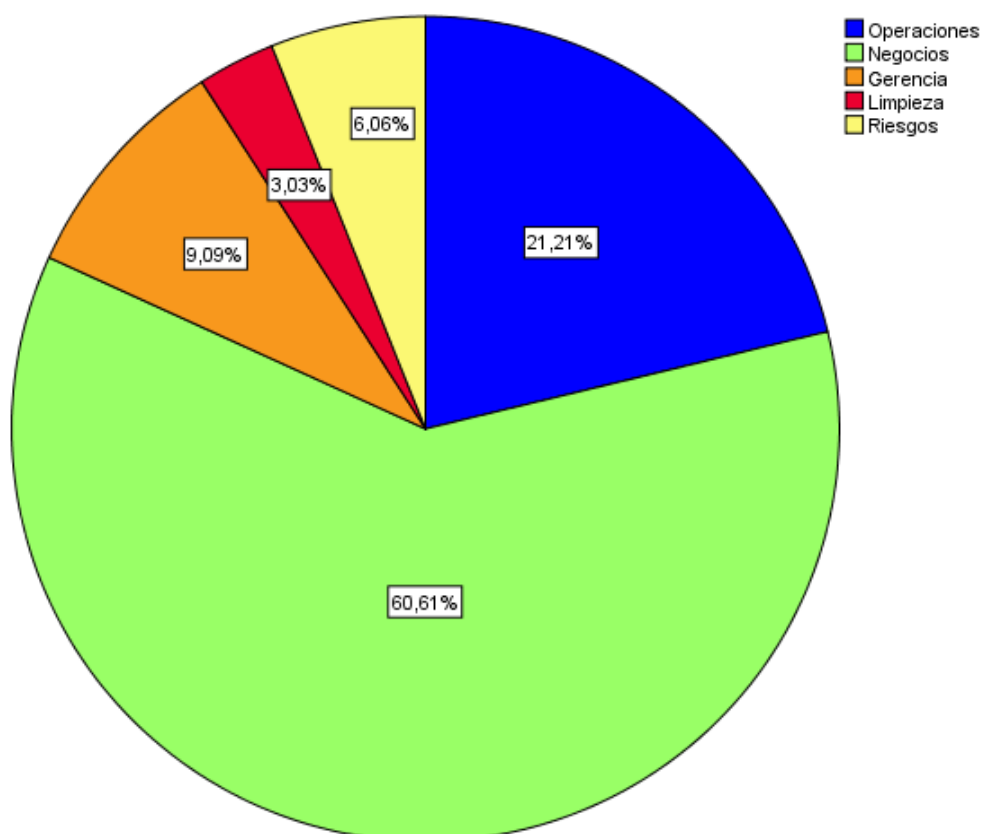


Figura 44 Clasificación de la población según el cargo que ocupa en la empresa

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Tabla 32 *Clasificación de la población según el cargo que ocupa en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones	7	21,2
Negocios	20	60,6
Gerencia	3	9,1
Limpieza	1	3,0
Riesgos	2	6,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

En la tabla 33, muestra la clasificación de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, teniendo en cuenta el cargo que ocupan, el 60.6% del personal pertenece al área de Negocios, el 21.2% al área de operaciones, el 9.1% tiene cargos gerenciales, el 6.1% pertenece al área de riesgos y un 3% al área de limpieza.

Tabla 33 *Índice de satisfacción laboral por factores y cargo que ocupa en la empresa*

FACTORES	CARGO				
	Operaciones	Negocios	Gerencia	Limpieza	Riesgos
Logro	0.29	0.63	0.67	1.00	-0.50
Reconocimientos	0.00	0.35	0.50	0.50	-0.50
Trabajo en sí	0.29	0.65	0.83	0.50	0.00
La responsabilidad que le han otorgado	0.50	0.55	0.67	0.50	-0.25
Posibilidades de ascenso	0.00	0.38	0.50	0.50	0.00
Posibilidades de crecimiento	0.07	0.40	0.50	0.50	-0.50
Políticas y administración de la compañía	0.21	0.25	0.50	1.00	-1.00
Supervisión	0.14	0.43	0.50	0.50	1.00
Condiciones de trabajo	0.29	0.43	0.67	1.00	-0.25
Relaciones con superiores	0.43	0.50	0.67	1.00	0.75
Relaciones con subordinados	0.43	0.38	0.67	0.00	0.00
Relaciones con iguales	0.29	0.58	0.83	0.50	-0.25
Salario	-0.29	0.33	0.17	-0.50	0.25
Seguridad y estabilidad laboral	0.00	0.63	0.67	1.00	0.75
Status	0.29	0.53	0.50	0.50	-0.25
Vida personal	0.43	0.63	0.67	1.00	-0.25

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

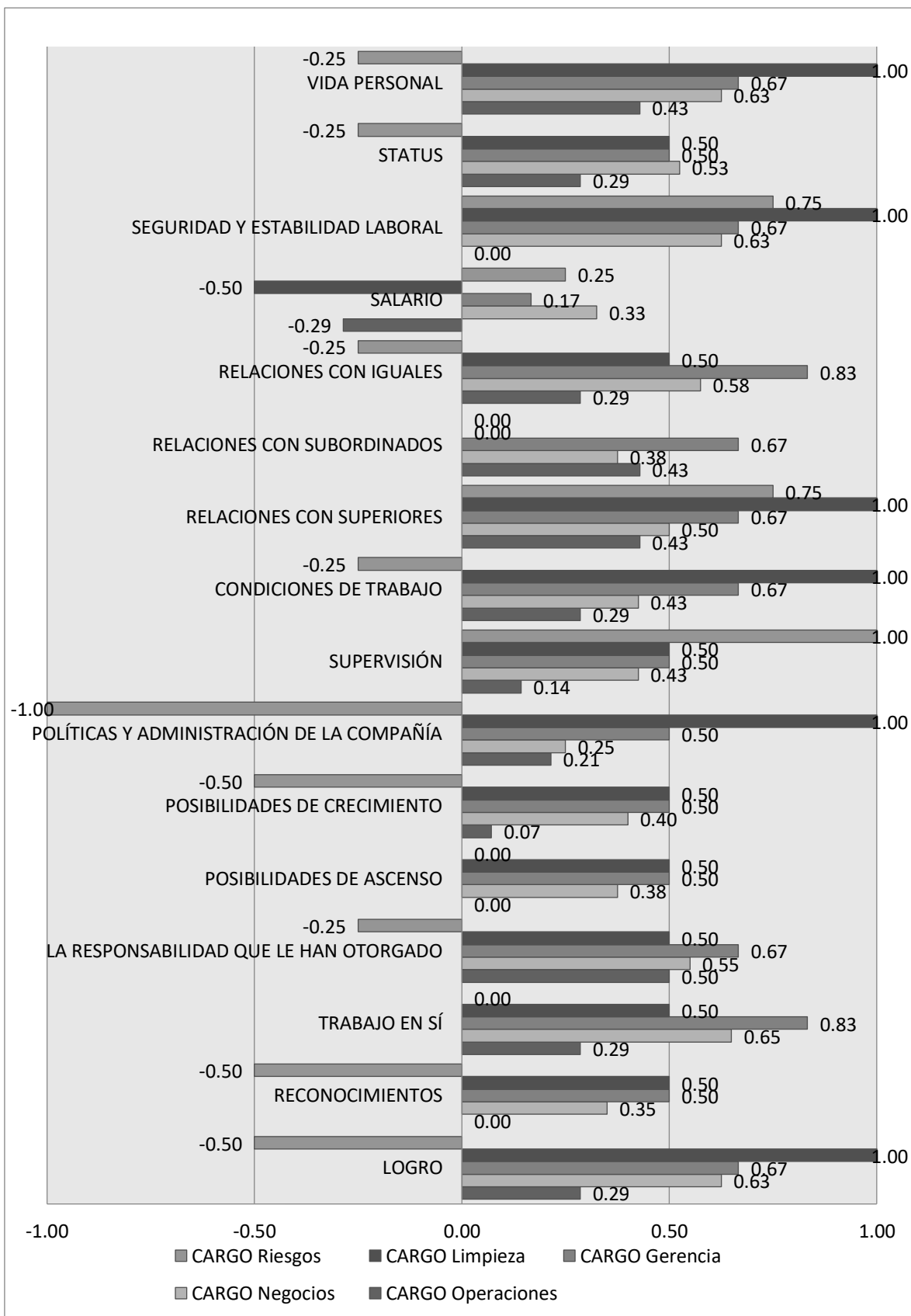


Figura 45 Índice de satisfacción laboral por factores y cargo que ocupa en la empresa

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 34, muestra los índices de satisfacción laboral por factores y la variable cargo, identificándose diferencias sustanciales entre los índices del factor logro, el cual se ubica en una escala de satisfacción baja para el cargo de operaciones, sin embargo, obtiene una escala de satisfacción considerable para los cargos de negocios, gerencia y limpieza.

El factor trabajo en sí, obtiene una escala de satisfacción baja para el cargo de operaciones, sin embargo, obtiene una escala de satisfacción considerable para los cargos de negocios y limpieza, obteniendo una escala de satisfacción muy fuerte en los cargos de gerencia.

Con respecto al factor de políticas y administración de la compañía, se ubica en una escala de satisfacción baja tanto para los cargos de operaciones y negocios, sin embargo, obtiene una escala considerable y muy fuerte para los cargos de gerencia y limpieza, respectivamente.

El factor salario, obtiene una escala de insatisfacción baja para operaciones, así también una escala baja para gerencia y ligeramente moderada para negocios.

El factor seguridad y estabilidad se ubica en una escala de satisfacción muy fuerte para los cargos de negocios, gerencia y limpieza, sin embargo, para el cargo de operaciones, se ubica en una escala neutra (no insatisfacción – no satisfacción). Lo mismo ocurre con el factor ascenso, que se encuentra en una escala neutro para operaciones.

Por otro lado, los factores de crecimiento, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones con iguales y estatus obtienen una escala de satisfacción baja para el cargo de operaciones.

La mayoría de factores obtuvieron una escala de insatisfacción de baja a insatisfacción considerable para el cargo de riesgos, sin embargo, los factores de supervisión, relación con superiores y seguridad obtuvieron una escala de satisfacción muy fuerte para riesgos.

F. VARIABLE TIPO DE CONTRATO

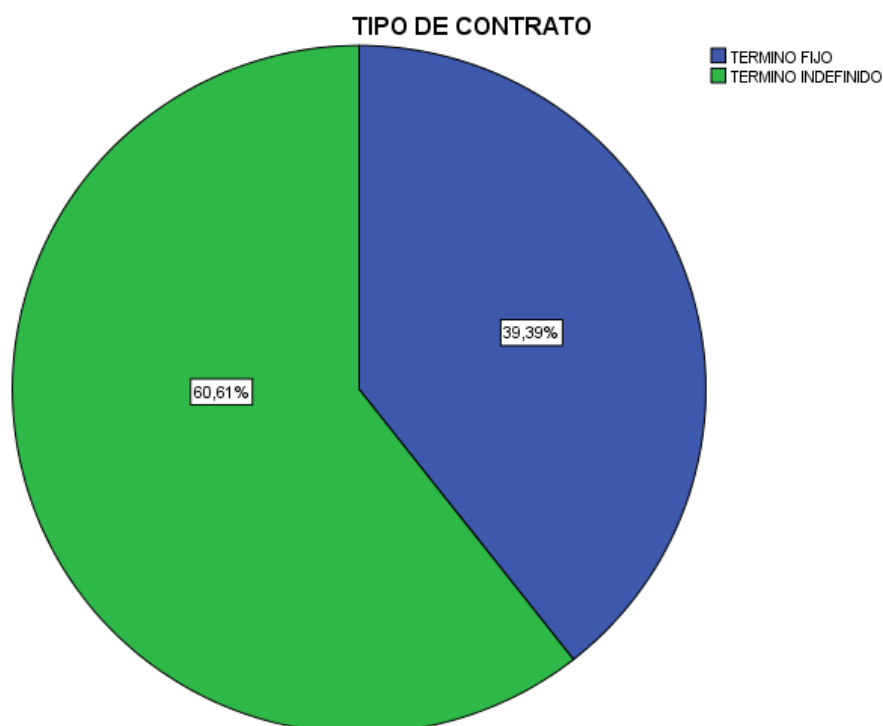


Figura 46 Clasificación de la población por tipo de contrato

Tabla 34 *Clasificación de la población por tipo de contrato*

	Frecuencia	Porcentaje
Termino fijo	13	39,4
Término indefinido	20	60,6
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 35 se observa que MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, cuenta con 13 trabajadores con un contrato a término fijo lo que representa el 39.4% y 20 trabajadores cuentan con un contrato a término indefinido representando el 60.6% del total.

Tabla 35 *Índice de satisfacción laboral por factores y tipo de contrato*

FACTORES	TIPO DE CONTRATO	
	TERMINO FIJO	TERMINO INDEFINIDO
Logro	0.62	0.43
Reconocimientos	0.35	0.18
Trabajo en sí	0.50	0.58
La responsabilidad que le han otorgado	0.54	0.48
Posibilidades de ascenso	0.27	0.30
Posibilidades de crecimiento	0.35	0.25
Políticas y administración de la compañía	0.35	0.13
Supervisión	0.42	0.40
Condiciones de trabajo	0.62	0.25
Relaciones con superiores	0.54	0.53
Relaciones con subordinados	0.46	0.33
Relaciones con iguales	0.42	0.53
Salario	0.12	0.18
Seguridad y estabilidad laboral	0.38	0.60
Status	0.50	0.38
Vida personal	0.62	0.50

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

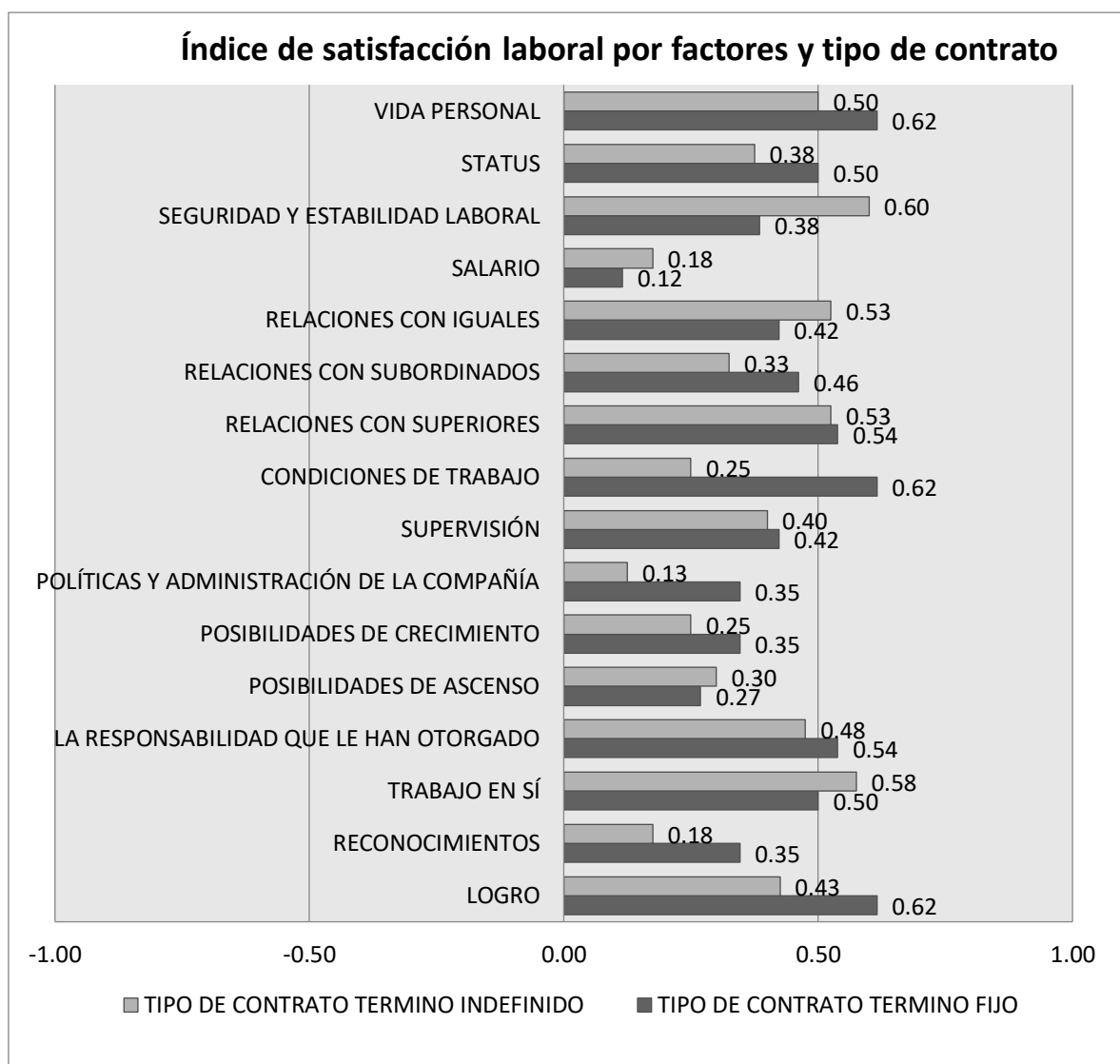


Figura 47 Índice de satisfacción laboral por factores y tipo de contrato

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 36 muestra el índice de satisfacción por factores y la variable tipo de contrato, encontrándose unas diferencias sustanciales en el factor de condiciones de trabajo donde los trabajadores que cuentan con un tipo de contrato a término fijo, obtuvieron un índice de 0.61, ubicándose en una escala de satisfacción considerable, sin embargo, los trabajadores que cuentan con un tipo de contrato a término indefinido, obtuvieron un índice de 0.25, con una escala de satisfacción baja.

El factor reconocimiento se ubica en una escala de satisfacción baja para los trabajadores que cuentan con un contrato a término indefinido.

El factor ascenso tiene una escala de satisfacción baja para los trabajadores que cuentan con un contrato a término fijo.

El factor de crecimiento se ubica en una escala de satisfacción baja para los contratos a término indefinido, así mismo el factor políticas y administración de la compañía obtiene la misma escala para este tipo de contrato.

El factor salario, se ubica en una escala de satisfacción baja tanto para los contratos a término fijo como para los contratos a término indefinido.

4.2. RESULTADOS SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO

La segunda parte del cuestionario, consiste en un instrumento indirecto para medir la satisfacción laboral basándose en el método de los incidentes críticos; se solicita al participante que piense, recuerde y escriba sobre algún evento relacionado con su trabajo que le haya causado una gran satisfacción o la mayor satisfacción.

Así también se solicita que piense, recuerde y escriba sobre algún evento relacionado con su trabajo que le haya causado una gran insatisfacción o la mayor insatisfacción.

Posteriormente, debe relacionar cada uno de los dos eventos con uno o más de los factores descritos en el mismo cuestionario y escoger cual(es) factor(es), generó las situaciones descritas.

Se muestran los resultados de los eventos de insatisfacción y satisfacción asociados a los factores que los generaron:

Tabla 36 *Eventos de insatisfacción y satisfacción laboral por factores*

Factores	Eventos de Insatisfacción y Satisfacción		
	Laboral		Total
	Insatisfacción	Satisfacción	
Logro	1	17	18
Reconocimiento	2	8	10
Trabajo en si	1	3	4
Responsabilidad	2	5	7
Ascenso	7	5	12
Crecimiento	2	3	5
Política y administración de la compañía	1	0	1
Supervisión	3	0	3
Condiciones de trabajo	3	0	3
Relaciones interpersonales	1	2	3
Salario	4	2	6
Seguridad	1	1	2
Status	1	1	2
Vida Personal	0	2	2
Otro	6	2	8
Total	35	51	86

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 37 se muestran un total de 86 eventos descritos, de los cuales 35 corresponden a eventos de insatisfacción y 51 corresponden a eventos de satisfacción. Siendo los factores de Logro, Ascenso, Reconocimiento los que tienen mayor relación con los eventos descritos. Se identifica 18 eventos relacionados con el factor Logro, 12 eventos relacionados con el factor Ascenso y 10 relacionados con el factor Reconocimiento.

A continuación, se detalla, como se relaciona cada uno de los factores con los eventos de insatisfacción y satisfacción descritos:

4.2.1. Eventos de insatisfacción laboral

Tabla 37 *Eventos de insatisfacción laboral asociados a factores de motivación - higiene*

Factores	Eventos de Insatisfacción Laboral		
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Ascenso	7	20.00%	20.00%
Otro	6	17.14%	37.14%
Salario	4	11.43%	48.57%
Supervisión	3	8.57%	57.14%
Condiciones de Trabajo	3	8.57%	65.71%
Reconocimiento	2	5.71%	71.43%
Responsabilidad	2	5.71%	77.14%
Crecimiento	2	5.71%	82.86%
Logro	1	2.86%	85.71%
Trabajo en si	1	2.86%	88.57%
Políticas y Administración de la Compañía	1	2.86%	91.43%
Relaciones interpersonales	1	2.86%	94.29%
Seguridad	1	2.86%	97.14%
Status	1	2.86%	100.00%
Vida Personal	0	0.00%	100.00%
Total	35	100.00%	

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

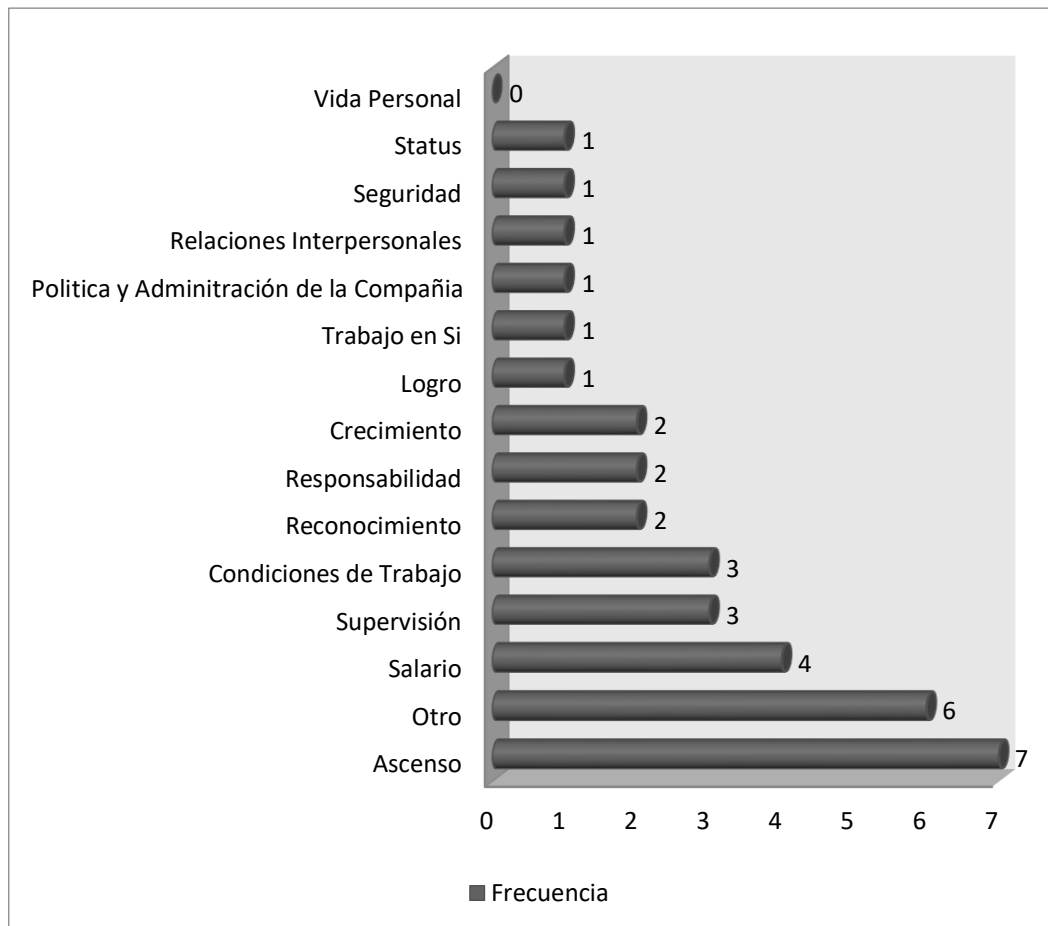


Figura 48 Eventos de insatisfacción laboral asociados a factores de motivación - higiene

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

En la figura 47 se identifica el factor de Motivador de Ascenso, como el generador de más eventos de Insatisfacción representando un 20%, el 11.43% son generados por el factor salario, el 8.57% por factores de Supervisión y Condiciones de Trabajo, el 5.71% de eventos de insatisfacción son generados por factores de Reconocimiento, Responsabilidad y Crecimiento, el 2.86% por factores de Logro, Trabajo en sí, Políticas y Administración de la Compañía, Relaciones interpersonales, Seguridad y Estatus, el factor Vida Personal no genera algún evento de insatisfacción.

El 42.86% de los eventos de insatisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son generados por factores Motivadores o de Satisfacción mientras que un 40% de estos eventos son

generados por los factores de Higiene o de Insatisfacción; por otro lado, se identifica que un 17.14% de los eventos de Insatisfacción, está relacionados a otros factores.

4.2.2. Eventos de satisfacción laboral

Tabla 38 *Eventos de satisfacción laboral asociados a factores de motivación - higiene*

Factores	Eventos de Satisfacción Laboral		
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Logro	17	33.33%	33.33%
Reconocimiento	8	15.69%	49.02%
Trabajo en si	3	5.88%	54.90%
Responsabilidad	5	9.80%	64.71%
Ascenso	5	9.80%	74.51%
Crecimiento	3	5.88%	80.39%
Políticas y Administración de la Compañía	0	0.00%	80.39%
Supervisión	0	0.00%	80.39%
Condiciones de Trabajo	0	0.00%	80.39%
Relaciones Interpersonales	2	3.92%	84.31%
Salario	2	3.92%	88.24%
Seguridad	1	1.96%	90.20%
Status	1	1.96%	92.16%
Vida Personal	2	3.92%	96.08%
Otro	2	3.92%	100.00%
Total	51	100.00%	

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

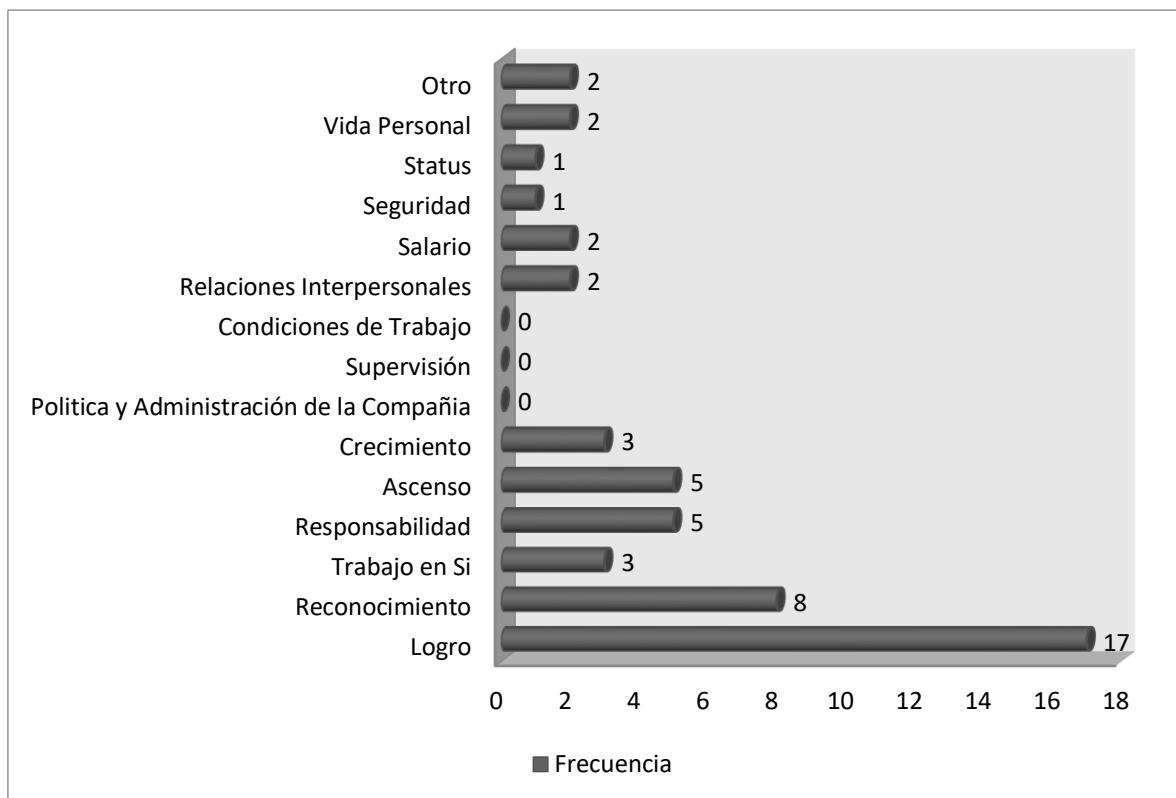


Figura 49 Eventos de satisfacción laboral asociados a factores de Motivación - Higiene

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

En la figura 48 se identifica el factor de Motivador de Logro, como el generador de más eventos de Satisfacción representando un 33.33%, el 15.69% son generados por el factor Reconocimiento, el 5.88% por el factor de Trabajo en sí, el 9.8% por los factores de Responsabilidad y Ascenso y el 5.88% por el factor de Crecimiento por otro lado, el 3.92% de los eventos de Satisfacción son generados por los factores de Higiene de Relaciones Interpersonales y Salario, 1.96% por factores de Seguridad y Status y el 3.92% por el factor de Vida Personal; los factores de Condiciones de Trabajo, Supervisión y Políticas y Administración de la compañía no generan eventos de Satisfacción.

El 80.39% de los eventos de Satisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son generados por factores Motivadores o de Satisfacción mientras que un 15.69% de estos eventos son generados por los factores de Higiene o de Insatisfacción; por otro

lado, se identifica que un 3.92% de los eventos de Satisfacción, está relacionados a otros factores.

4.2.3. Distribución porcentual de los eventos de insatisfacción laboral y satisfacción laboral asociados a factores de motivación – higiene

Tabla 39 *Distribución porcentual de los eventos de insatisfacción laboral y satisfacción laboral*

Factores	Eventos de Satisfacción e		
	Insatisfacción	Satisfacción	Total
Logro	5.56%	94.44%	100.00%
Reconocimiento	20.00%	80.00%	100.00%
Trabajo en si	25.00%	75.00%	100.00%
Responsabilidad	28.57%	71.43%	100.00%
Ascenso	58.33%	41.67%	100.00%
Crecimiento	40.00%	60.00%	100.00%
Políticas y Administración de la Compañía	100.00%	0.00%	100.00%
Supervisión	100.00%	0.00%	100.00%
Condiciones de trabajo	100.00%	0.00%	100.00%
Relaciones Interpersonales	33.33%	66.67%	100.00%
Salario	66.67%	33.33%	100.00%
Seguridad	50.00%	50.00%	100.00%
Status	50.00%	50.00%	100.00%
Vida personal	0.00%	100.00%	100.00%
Otro	75.00%	25.00%	100.00%

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo
Elaboración: Propia

A continuación, se detalla de manera porcentual los eventos de Insatisfacción y Satisfacción Laboral generados por los factores de Motivación - Higiene y otros.

Con respecto a los Factores Motivadores o de Satisfacción, se observa

que del total de los eventos generados con el factor Logro, 5.56% corresponden a eventos de Insatisfacción, mientras que un 94.44% corresponden a eventos de Satisfacción Laboral, con respecto a los eventos generados por el factor Reconocimiento, 20% son de insatisfacción, mientras que 80% son de Satisfacción, el factor Trabajo en sí, genera el 25% de eventos de Insatisfacción y el 75% corresponde a eventos de Satisfacción, del factor Responsabilidad, 28.57% corresponde a Insatisfacción y el 71.43% corresponde a Satisfacción; del factor Crecimiento, 40% corresponde a Insatisfacción y el 60% a Satisfacción; sin embargo con respecto al factor motivador de Ascenso, se observa que solo el 41.67% de los eventos de Satisfacción es generado por este factor, mientras que el 58.33% de los eventos de Insatisfacción son generados por este factor.

Dentro de los factores de Higiene o de Insatisfacción, se observa que del total de eventos generados por los factores de Políticas y Administración de la compañía, Supervisión y Condiciones de Trabajo, el 100% corresponden a eventos de Insatisfacción, con respecto a los generados por el factor Relaciones interpersonales, 33.33% corresponde a Insatisfacción y 66.67% a eventos de Satisfacción, por el factor Salario, 66.67% corresponden a eventos de Insatisfacción y 33.33% a eventos de Satisfacción, 5% de los eventos de Insatisfacción son generados por los factores de Seguridad y Estatus, de igual manera 50% de los eventos de Satisfacción son generados por los mismos factores, por último el 100% de los eventos de Satisfacción son generados por el factor Vida Personal. Se observa un 75% de eventos de Insatisfacción que son generados por otros factores, así como el 25% de eventos de satisfacción generados por otros factores.

4.3. Correlación estadística, tipo de correlación y fuerza de correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo

Para determinar la relación de dependencia estadística entre las variables de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, así como el grado de correlación entre las variables y la fuerza de correlación entre las variables, se utilizó el coeficiente de Yule (Q), Yule y Kendall (1950), una medida simétrica de asociación entre dos variable nominales que cuentan a su vez con dos categorías, para esto se trabaja con una tabla de contingencia 2 x 2, a continuación se expresa la fórmula del coeficiente Q de Yule con su respectiva Tabla de Contingencia:

	Variable		Total
Variable	a	b	a+b
	c	d	c+d
Total	a+c	B+d	n

Variables Nominales (tablas 2*2)

Coeficiente Q de Yule: $Q = \frac{ad-bc}{ad+bc}$

Dónde:

$$-1 \leq Q \leq 1$$

Para armar la tabla de contingencia con frecuencias absolutas, se clasifican los datos obtenidos en la segunda parte del cuestionario. Se procede a determinar dos categorías a partir de los 14 factores de Motivación e Higiene que generaron eventos de Insatisfacción Laboral y Satisfacción Laboral, sin tomar en cuenta la opción definida como Otros factores, estas categorías son: Factores Motivadores y Factores Higiénicos.

Se procede al cálculo de datos, así como la tabla de contingencia con frecuencias absolutas:

Tabla 40 *Tabla de contingencia con frecuencias absolutas*

FACTORES	EVENTOS		TOTAL
	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN	
MOTIVADORES	15	41	56
HIGIÉNICOS	14	8	22
TOTAL	29	49	78

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

En la tabla 41 se muestra un total de 78 eventos de Insatisfacción - Satisfacción, este número se obtiene restándole al total de eventos identificados que son 86, los eventos correspondientes a la categoría Otros factores, que son 8. Obteniendo un total de 78 eventos de los cuales 29 corresponden a eventos de Insatisfacción y 49 corresponden a eventos de Satisfacción. De igual forma, del total de 78 eventos, 56 son generados por Factores Motivadores y 22 son generados por Factores Higiénicos. Se determinan los valores para las celdas de la tabla de contingencia:

a	b
c	d

Dónde:

a=15, b=41, c=14, d=8,

Estos valores permitirán determinar a su vez la existencia de dependencia estadística entre las variables, grado de correlación y fuerza de correlación entre las variables de estudio: motivación y satisfacción laboral.

4.4. Determinación de dependencia estadística, asociación o correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral

Para determinar la existencia de dependencia o de correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral, se trabaja con tres tablas de contingencia: una tabla de contingencia con frecuencias relativas observadas, una segunda tabla de contingencia con frecuencia relativas esperadas y una tercera tabla de contingencia con valores delta para cada celda: a, b, c, d; estos son valores resultan de la diferencia entre frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

Tabla 41 *Tabla de contingencia con frecuencias relativas observadas*

Factores	Eventos		Total
	Motivadores	Higiénicos	
	Insatisfacción	Satisfacción	
Motivadores	0.19230769	0.52564103	0.71794872
Higiénicos	0.17948718	0.10256410	0.28205128
Total	0.371794872	0.628205128	1

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

La tabla 41, muestra las frecuencias relativas observas, determinándose los valores respectivos para cada celda:

El 0.19, representa la probabilidad de que cualquier evento se identifique como de Insatisfacción y se genere por un Factor Motivador.

El 0.17, representa la probabilidad de que cualquier evento se identifique como de Insatisfacción y se genere por un Factor Higiénico.

El 0.52, representa la probabilidad de que cualquier evento se identifique como de Satisfacción y se genere por un Factor Motivador.

El 0.10, representa la probabilidad de que cualquier evento se identifique como de Satisfacción y se genere por un Factor Higiénico.

Tabla 42 *Tabla de contingencias con frecuencia relativas esperadas*

Factores	Eventos		
		Insatisfacción	Satisfacción
Motivacionales		0.2669297	0.4510191
Higiénicos		0.1048652	0.1771861
Total		0.371794872	0.628205128
			1

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

La tabla 42, muestra las frecuencias relativas esperadas para cada celda.

Tabla 43 *Tabla de contingencia con valores delta*

	Insatisfacción	Satisfacción
Motivacionales	-0.0746220	0.0746220
Higiénicos	0.0746220	-0.0746220

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

La tabla 43 muestra los valores delta para cada celda, lo que permitirá determinar la existencia de independencia o dependencia estadística entre las variables.

El coeficiente Q de Yule, estipula que existe independencia estadística entre las variables, cuando los valores de la tabla Delta son cero, por otro lado, existe correlación estadística entre las variables, cuando los valores de la tabla Delta son diferentes a cero (Rodríguez, Alvarez y Bravo 2001).

Por lo expuesto, se concluye que si existe dependencia, asociación o correlación entre las variables de Motivación y Satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo.

4.5.Determinación del tipo de dependencia estadística, asociación o correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral.

El siguiente análisis, se utilizó para determinar la correlación presente entre las variables de motivación y satisfacción laboral, propuesta por Yule y Kendall (1950), los cuales la clasifican como: correlación positiva o correlación negativa, tomando en cuenta el siguiente criterio:

CORRELACIÓN POSITIVA

a-	b+
c+	d-

Dónde las celdas:

a = valor negativo (-)

b = valor positivo (+)

c = valor positivo (+)

d = valor negativo (-)

CORRELACIÓN NEGATIVA

a+	b-
c-	d+

Dónde las celdas:

a = valor positivo (+)

b = valor negativo (-)

c = valor negativo (-)

d = valor positivo (+)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 14, Tabla de contingencia con valores Delta, la dependencia estadística, asociación o correlación entre las variables de Motivación y Satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, es un tipo de **CORRELACIÓN POSITIVA**.

Los factores Motivadores, de Motivación o de Satisfacción, generan Satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo.

La Satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, es generada por factores motivadores.

Los factores de Higiene o de Insatisfacción, tienden a generar Insatisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo.

4.6.Determinación de la fuerza de correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de Mibanco agencia matriz Chiclayo

Para determinación de la fuerza de correlación entre las variables de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, se utiliza el Coeficiente Q de Yule (Yule y Kendall, 1950), tomando los valores de la Tabla 11: Tabla de Contingencia con Frecuencias Absolutas.

Coeficiente Q de Yule: $Q = \frac{ad-bc}{ad+bc}$, $-1 \leq Q \leq 1$

Dónde:

a = 15

b = 41

c = 14

d = 8, reemplazando en la fórmula:

Coeficiente Q de Yule: $Q = 0.6542$

Para determinar la fuerza de correlación entre las variables, se utiliza la siguiente tabla:

Tabla 44 *Convención para la descripción de valores Q*

	Desde	Hasta
Correlación positiva muy fuerte	0.7	1
Correlación positiva sustancial	0.5	0.69
Correlación positiva moderada	0.3	0.49
Correlación positiva baja	0.1	0.29
Correlación positiva despreciable	0.01	0.09
No hay correlación o asociación		0
Correlación positiva despreciable	-0.09	-0.01
Correlación positiva baja	-0.29	-0.1
Correlación positiva moderada	-0.49	-0.3
Correlación positiva sustancial	-0.69	-0.5
Correlación positiva muy fuerte	-1	-0.7

Fuente: Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

Elaboración: Propia

Se obtuvo como resultado un valor $Q = 0.6542$, se determina una fuerza de CORRELACIÓN POSITIVA SUSTANCIAL, entre las variables.

Existe una correlación positiva sustancial entre las variables de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

La Teoría Motivación – Higiene de Frederick Herzberg (1959), establece que los factores motivadores producen satisfacción y los factores higiénicos producen insatisfacción, desde esta perspectiva, discutiremos los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación.

Con respeto a los factores motivadores: Logro, Reconocimiento, Trabajo en sí, Responsabilidad, Promoción y Crecimiento.

- Factor logro: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción considerable** por el éxito del trabajo ejecutado, el personal cuenta con las capacidades necesarias para organizar su trabajo y ejecuta las acciones necesarias para lograr un trabajo exitoso. Sin embargo, existe variaciones respecto en los resultados obtenidos por subgrupos: rango de edad (39 – 53 años), profesión (economista), cargo (operaciones), donde se obtuvo un nivel de satisfacción baja y una escala de insatisfacción considerable para el caso de cargo (Riesgos); teniendo en cuenta la percepción de logro de acuerdo la realidad situacional en cada caso.
- Factor Reconocimiento: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción baja** con el reconocimiento recibido por trabajos bien realizados, elogios y castigados recibidos por los jefes, compañeros, subordinados.

Por otro lado, se registra, insatisfacción baja para profesión (economista); insatisfacción considerable para cargo (riesgos); y neutralidad para cargo (Operaciones).

El reconocimiento es considerado como un motivador extrínseco es decir externo a la actividad que se realiza, es necesario identificar cuando es necesario y que tipo de reconocimiento utilizar. Fischman (2014), establece que existen dos tipos: reconocimiento formal (extrínseco), que la empresa

realiza al colaborador (área de RR. HH), y el reconocimiento informal, es el recibido por el jefe directo cada día, se puede hacer como parte de la actividad del trabajo. El reconocimiento adecuado es una forma de retroalimentación favoreciendo a componentes intrínsecos de: competencia (tener un trabajo a la altura de sus competencias), relaciones (relación cercana y de confianza en el trabajo) y aprendizaje (refuerzo del trabajo bien hecho). Fischman, identifica al reconocimiento “informal” como el de mejor calidad, sin embargo, no se realiza, se expone entre otras razones: no saben cómo hacerlo, piensan que los empleados no lo valoran tanto, jefes concentrados en metas que olvidan a las personas, piensan que el sueldo es suficiente, piensan que el empleado se sobrevalora, etc.

Les empleados que reciben reconocimiento de forma adecuada, sincera y oportuna, optimizan los resultados de la empresa. (Fischman, 2014).

El reconocimiento formal (RR.HH.), muchas veces termina siendo controlador afectando la autonomía del empleado, Fischman, sugiere que un reconocimiento no vaya acompañado de un valor tangible, sino que sea genuino y emotivo. Un empleado con un trabajo rutinario que no disfruta de la actividad (ausencia de motivación intrínseca), si necesita un reconocimiento tangible.

Robbins (1999), propone unir un programa de reconocimiento con la Teoría del Reforzamiento, sostiene que recompensar un comportamiento con un reconocimiento inmediatamente después de ese comportamiento, provoca que este comportamiento se repita. Lo importante es descubrir la forma como sus empleados quieren ser recompensados.

- Factor Trabajo en sí: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción considerable** con su trabajo, así como con los aspectos positivos y negativos del mismo trabajo, resolviendo los inconvenientes encontrados en su desarrollo. Cabe indicar que cargo (Operaciones) obtuvo un nivel de satisfacción bajo con respecto a este factor, lo que refleja la existencia de dificultades poco atendidas en el

desarrollo de su trabajo. Al respecto podemos agregar que, los empleados prefieren un trabajo que les permita usar habilidades, que ofrezca variedad de tareas, libertad y retroalimentación en su desempeño. Resultando en un trabajo desafiante, por el contrario, la ausencia de desafío en el trabajo, provoca que el empleado se aburra y si es un desafío muy grande provoca frustración y sentimiento de fracaso. Un reto moderado causa placer y satisfacción.

- Factor Responsabilidad: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción considerable**, es decir que cuentan con autonomía sobre el propio trabajo y un nivel de supervisión adecuado. La autonomía entendida como la posibilidad de elegir las propias conductas, asumiendo la responsabilidad por los fracasos y el crédito por los éxitos, en el conocimiento pleno de las competencias y experiencia con la que cuenta el empleado. Por otro lado, cargo (Riesgos) se ubica en una escala de Insatisfacción baja.
- Factor Promoción o Ascenso: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción baja** con respecto a cambio de estatus o cargo. Las variables influyentes de profesión (Ingeniero), obtiene una insatisfacción baja. Los planes de promoción o ascenso, muchas veces se ven influenciadas por intereses personales que se ocultan y traen como consecuencia la pérdida de confianza. La existencia de formas de promoción o ascenso ligados a favoritismo, intereses personales, sobonerías, política etc., se relaciona con a su vez con las políticas y formas de Administración de la compañía y generan insatisfacción.

Dolan, Schuler y Cabrera (1999) explican que existen empresas como Elco y Steelco (industria del acero), que establecen requisitos mínimos de permanencia en un puesto o en un rango antes de ser promocionados, se cuentan con líneas de ascenso profesional rígidas, de esta forma la probabilidad de perder un ascenso es limitado. El sistema de ascenso japonés considera en su sistema de evaluación para ascensos, criterios

como la cooperación, calidad del rendimiento y destreza técnica que, si bien podrían ser subjetivos, al realizarse con frecuencia y por diferentes supervisores, se reduce el margen de error. Un ejemplo es Toyota que utiliza seis evaluaciones para ascender al cargo de Gerente.

- Factor Crecimiento: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción baja** con respecto al aprendizaje de nuevas habilidades. Alcanzando niveles de insatisfacción baja en profesión (Ingeniero) y cargo (Riesgos).

El crecimiento se encuentra relacionado con el aprendizaje y a su vez con el factor reconocimiento, como se explicó anteriormente un reconocimiento adecuado favorece el aprendizaje mediante la retroalimentación, esto se ve reflejado a su vez en el crecimiento, por otro lado, las estrategias de reforzamiento influyen directamente sobre el comportamiento humano en el trabajo otorgando poder de control frente al aprendizaje de conductas que favorezcan el crecimiento, siempre y cuando esto se realice de forma positiva y constructiva. (Scherrmerhorn et al., 2004).

Los jefes son responsables del enriquecimiento de puestos con actividades novedosas que faciliten el aprendizaje. Dentro de una organización, el factor ascenso juega un rol muy importante para que un empleado cuente con un puesto que le proporcione novedad y aprendizaje. (Fischman, 2014).

Con respecto a los factores de Higiene: Políticas y Administración de la compañía, Supervisión, Condiciones de Trabajo, Relaciones con Superiores, Subordinados e Iguales, Salario, Seguridad, Estatus y Vida Personal.

- Factor de Política y Administración de la empresa: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción baja** con respecto a la claridad de las políticas y sistemas de dirección, efectos dañinos de las políticas. Se obtuvo una escala de insatisfacción baja profesión (Economista), así como en los trabajadores comprendidos entre el

rango de 39 a 53 años, por otro lado, cargo (Riesgos) obtuvo una escala de insatisfacción muy baja.

Tener exceso, ausencia o falta de cumplimiento de políticas y normas en la empresa afecta de forma negativa a la motivación, por la sensación de falta de libertad y creatividad en el desarrollo de su trabajo, al sentirse controlado e impotente, creando un clima de desconfianza. (Fischman, 2014).

- Factor de Supervisión: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción moderada** respecto a la percepción de competencia o incompetencia de los supervisores, capacidad técnica de la supervisión para apoyar en el trabajo, voluntad o renuencia para delegar responsabilidad o enseñar. Cabe indicar que se obtuvo una escala de satisfacción baja en cargo (Operaciones), lo mismo ocurrió para profesión (Economista).
- Factor Condiciones de Trabajo: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción moderada** respecto del ambiente físico de trabajo, cantidad de trabajo, así como la disponibilidad de recursos para realizarlo y condiciones de seguridad. Cabe indicar que cargo (Riesgos), obtuvo una insatisfacción baja.
- Factor Relaciones con Superiores, Subordinados e Iguales, los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción moderada**, resaltando una escala de satisfacción considerable respecto a las Relaciones con Superiores. Sin embargo, en cargo (Operaciones), se obtuvo una escala de satisfacción baja con respecto al factor Relaciones con Iguales, así también, en la cargo (Riesgos) se obtuvo una escala de insatisfacción baja con respecto a las relaciones con iguales.

Es importante contar con un ambiente de trabajo competitivo donde existan buenas relaciones interpersonales sin hipocresías, evitando conflictos, favorece la cohesión, confianza y respeto entre los miembros de la organización. (Fischman, 2014)

- Factor Salario: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción baja** con respecto a sueldos, comisiones, entre otros pagos recibidos. Se identificó niveles de insatisfacción baja para cargo (Operaciones), de igual forma con profesión (Ingeniero).

El factor salario está influenciado por la percepción del clima laboral, a su vez por un buen manejo de la motivación en la organización. (Fischman, 2014), por otro lado, es importante mantener sueldos competitivos de otro modo causa insatisfacción. Herzberg sostiene que un salario bajo causa insatisfacción en los empleados, sin embargo, pagarles más, no necesariamente los satisface o motiva. (Scherrmerhorn et al., 2004).

- Factor Seguridad: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción considerable** respecto a la estabilidad o inestabilidad en la organización.

Este factor se ve influenciado ante la presencia de cambios que pueden implicar reducción de personal, generando miedo e inseguridad, disminuyendo el compromiso con la organización, ausentismo, intención de renuncia, etc.; bloqueando así la motivación por la presencia de esta amenaza.

- Factor Estatus: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción moderada** respecto a la percepción sobre la importancia del cargo que se ocupa dentro de la organización. Con respecto a cargo (Operaciones) se obtuvo una escala de satisfacción baja, de igual manera la profesión (Ingenieros) y los trabajadores que se encuentran en el rango de edades entre 39 - 53 años, por otro lado, cargo (riesgos) obtuvo una escala de insatisfacción baja.

- Factor Vida Personal: los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, obtuvieron una **satisfacción considerable** sobre las situaciones que puedan afectar de forma positiva o negativa la vida personal del trabajador. Sin embargo, profesión (Ingeniero), obtuvo una escala de satisfacción baja por otro lado, cargo (Riesgos), se ubica en una escala de insatisfacción baja.

CONCLUSIONES

- Con respecto al objetivo general sobre determinar la relación existente entre las variables, mediante el Coeficiente Q de Yule se determina la relación existente entre las variables de Motivación y Satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, identificándose una correlación positiva; se obtuvo un valor $Q = 0.6542$, indicando una fuerza de correlación positiva sustancial entre las variables de estudio.
- Con respecto al objetivo específico sobre determinar los factores que generan mayor motivación y satisfacción laboral, se determina que los factores que contribuyen de forma considerable al Nivel de satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo son: Trabajo en sí, Vida Personal, Relaciones con Superiores, Seguridad, Logro y Responsabilidad.
- Se determina que los factores que contribuyen de forma moderada al Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son: Relaciones con iguales, Estatus, Supervisión, Condiciones de Trabajo y Relaciones con Subordinados.
- Se determina que los factores que contribuyen de forma muy baja al Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son: Ascenso, Crecimiento, Reconocimiento, Políticas y Administración de la compañía y Salario.
- Con respecto al objetivo específico sobre determinar el nivel de motivación y satisfacción laboral, se concluye que los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, se encuentran actualmente en un Nivel de Satisfacción Moderada, al obtener un Índice Global de Satisfacción de 0.40.

- Entre otros resultados, se determina la variación en los niveles de satisfacción laboral según el caso, como resultado del análisis realizado con las variables influyentes o de control: rango de edades, sexo, antigüedad, profesión, cargo, tipo de contrato, a continuación:
- La variable edad, se identifica que los trabajadores comprendidos entre el rango de edades entre 39 - 53 años, que representa el 21.21% de la población, se ubican en un nivel de satisfacción baja.
- La variable sexo, antigüedad y tipo de contrato no influyen en el nivel de satisfacción.
- La variable profesión, se identifica que la profesión economista que representa un 25.81% de la población se ubica en un nivel de satisfacción baja.
- La variable cargo, se identifica que el cargo Operaciones obtuvo un nivel de satisfacción baja. Por otro lado, el cargo riesgos se ubica en un nivel de neutralidad (no insatisfacción – no satisfacción).
- Con respecto a los resultados de la segunda parte del cuestionario, se determina que el 40% de los eventos de Insatisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son generados por los factores de Higiene, por otro lado, el presente estudio muestra que el 42.86% de estos eventos son generados por factores Motivadores.
- El 80.39% de los eventos de Satisfacción laboral en los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son generados por factores Motivadores, mientras que solo un 15.69% de estos eventos son generados por los factores de Higiene.

- Con respecto a los eventos de Insatisfacción y Satisfacción Laboral, se determina que los factores asociados a la Insatisfacción laboral de los trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son: Logro, Reconocimiento, Trabajo en Si, Responsabilidad, Ascenso, Crecimiento, Política Administrativa de la Compañía, Supervisión, Condiciones de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Salario, Seguridad y Status.
- Los factores asociados a la Satisfacción Laboral de trabajadores de MiBanco Agencia Matriz Chiclayo, son: Logro, Reconocimiento, Trabajo en Si, Responsabilidad, Ascenso, Crecimiento, Relaciones Interpersonales, Salario, Seguridad y Estatus.
- Los factores de Higiene tienden a generar eventos de Insatisfacción laboral, sin embargo, como se indica, se identificaron eventos de Insatisfacción laboral que han sido generados por factores de motivadores.
- Los factores de motivación tienden a generar eventos de satisfacción.
- En el presente estudio, se concluye que existe la probabilidad de que un evento de insatisfacción sea generado por factores de Higiene, pero también por factores de motivación.
- Existe mayor probabilidad de que un evento de satisfacción sea generado por factores de motivación que por factores de Higiene.

RECOMENDACIONES

Los reconocimientos deben otorgarse evitando el control, por ejemplo, cuando un empleado supera las metas de ventas del mes, y es felicitado por su superior indicándole que estará a la expectativa que debe lograr mismo resultado el mes siguiente; muestra claramente control sobre los resultados del mes siguiente disminuyendo así la autonomía de su empleado.

Evitar otorgar un reconocimiento por un trabajo muy sencillo y simple, enfocarse en los avances o mejoras.

El reconocimiento se otorga por conductas o por resultados, evitando utilizar calificativos personales, por ejemplo, si un empleado utiliza técnicas de venta exitosa y consigue el objetivo, se reconoce las técnicas aplicadas y acciones, habilidades y creatividad utilizados, sin asignar adjetivos personales como: eres un tigre o eres el mejor. Es importante ser específico. Esto a su vez favorece la retroalimentación ya que al reconocer una conducta el empleado aprende cual es la conducta que debe repetir.

Evitar otorgar un reconocimiento antes de una crítica, ya que esto se convertirá en un hábito y el empleado estará a la expectativa de la crítica, pudiendo adoptar una conducta defensiva, después de recibir un reconocimiento.

Identificar la forma como a sus empleados les gusta ser reconocidos: en privado, en público, escrito; como se explicó, un reconocimiento puede ser tangible ante la ausencia de motivación intrínseca.

Reconocer el pensamiento crítico que difiera del propio y que cuestione alguna decisión considerando los argumentos o aportes que pudieran surgir.

Otorgar retroalimentación asociada al establecimiento de metas, enfocándose en la tarea mas no en la persona, generando así un impacto positivo sobre el rendimiento.

La retroalimentación debe otorgarse sin lastimar el ego de las personas, brindar información sobre cómo mejorar el rendimiento, evitando hacer comparaciones.

Existen estrategias de rotación que favorecen cuando no es posible los ascensos, que consiste en rotar de forma horizontal a otros cargos, con la finalidad de mantener la novedad y el aprendizaje.

Para enriquecer puestos operativos, se crean equipos para el desarrollo de algún proyecto de mejora, desarrollando así la innovación.

Mantener y poner a disposición de todo el personal la adecuada cantidad de reglas lo suficientemente efectivas para ser puestas en práctica otorgando libertad a los empleados para ejercer su criterio.

Es importante definir roles con claridad, dando a conocer expectativas en relación al puesto que se ocupa dentro de la organización, evitando ambigüedades y conflictos.

Mantener una cultura organizacional donde exista un solo grupo al interior de la organización identificando solo a la competencia como un grupo externo, compartiendo los mismos valores, objetivos y estrategias, evitando así la existencia de subculturas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. Stacy (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422 – 436
- ALDERFER C. (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, Mayo de 1969. Pp.142 – 175.
- ANDERSON, J.C. y O'REILLY, C.A. (Junio 1981) "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance", *Human Relations*, pp. 491 – 501.
- ARBAIZA, Lydia (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Universidad ESAN, Peru.
- BOLLAND, Eric y HOFER, Charles (2001) *Las empresas del futuro: Cómo funcionan las compañías de alta tecnología en los EE.UU. de América*. Impresora y Editora Rodríguez. México.
- BOLSA DE VALORES DE LIMA (Marzo 2017) *Memoria Anual 2016 MiBanco*. 32201632. Recuperado de:
<http://www.bvl.com.pe/hhii/CB0001/20170315203101/MEMORIA32ANUAL32201632MIBANCO.PDF>
- BOYATZIS, Richard (1984). *Readings on Human Organizations*. Organizational Psychology. USA: Prentice-Hall, USA.
- BROOKE Paul, RUSSELL Daniel, y PRICE James (1988) Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, pp. 139-145
- CANTABRIA, G. T. P. (1988). NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. INSHT, pp.7, España.
- CAMPBELL, John, DUNNETTE, Marvin, LAWLER III, Edward, y WEICK, Karl (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. United States of America.
- CASTON, R.J. y BRAITO, R. (1985) A Specification Issue in Job Satisfaction Research, *Sociological Perspectives*, April de 1985, pp. 175-197.
- CHIAVENATO, Idalberto (1997). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Sao Paulo: Makron Books. Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002) *Gestión del talento humano. El nuevo papel de*

- los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Imprenta: McGraw-Hill, Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, Imprenta: McGraw-Hill, Colombia.
- DAVIS, James (1975). Análisis Elemental de Encuestas. México D.F.: Editorial Trillas, México.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw – Hill, México D.F.
- DE FARIA, Fernando (1995) Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral, Editorial: Limusa S.A. México.
- DOLAN, Shimon, SCHULER, Randall y CABRERA, Ramón (1999) La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw – Hill. España.
- DRUCKER, Peter (1973). La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, Argentina.
- FISCHMAN, David (2014). Motivación 360° Como incrementarla en la vida y en la empresa. Lima: Editorial Planeta Perú S.A., Perú.
- GIBSON, James, IVANLEVICH, John y DONELLY, James (1996) Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. Madrid: Irwin, 8va Ed., pp. 162, España.
- GOMEZ, César, INCIO, Oscar y O'DONNELL, Gonzalo (2011) Niveles de Satisfacción Laboral en Banca Comercial: Un caso de estudio. Tesis de Maestría. PUCP. Lima – Perú.
- GONZALES, Luis (2001) Satisfacción y motivación en el trabajo. Madrid, Editorial Díaz de Santos. España
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John W. y WOODMAN, Richard W. (1999) Comportamiento organizacional. México D.F., Internacional Thomson Editores. México.
- HERNANDEZ, R., COLLADO, F. y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la investigación (4a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill, México.
- HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard y SNYDERMAN, Bárbara (1959) The motivation to work (2a Ed.). New York, Editorial Wiley. USA.
- HERZBERG, Frederick. (1966). Work and nature of man. Cleveland: Ohio. The World Publishing Company, USA.
- HERZBERG, Frederick (1968) One more time: how do you motivate employees?

- Boston. Ed. Harvard Business Review. USA.
- HODGETTS R. y ALTMAN S. (1984) Comportamiento en las Organizaciones. Madrid: Editorial McGraw – Hill. España.
- HOUSE, R. J. y WIGDOR, L.A. (1967) Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism, *Personnel Psychology*, invierno de 1967, pp. 369-389.
- IONA, Tatiana, ITURBE, José y OSORIO, Diana (2011) La Teoría Motivacional de los dos factores: un caso de estudio. Tesis de Maestría. PUCP Lima – Perú.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (2003) Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas (7a ed.) Imprenta: McGraw-Hill. México
- LANDY, F.J. y BECKER, W.S. (1987) Motivation Theory Reconsidered, en L.L. Cummings y B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp.24-35.
- LARICO, Rina (2012) Motivación Laboral asociado a la satisfacción laboral del personal de salud asistencial de las Redes Yunguyo 2012. Tesis de Maestría. Universidad Andina "Néstor Cáceres Velázquez". Juliaca, Puno – Perú.
- LATHAM G. y YUKI G. (1975) A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, Diciembre de 1975, pp.824 – 845.
- LOCKE, Edwin (mayo de 1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp.157-189.
- LOCKE, E, Frederick, E., LEE, C., y BOBKO, P. (mayo de 1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, pp. 241-251.
- LUSSIER, Roberts y ACHUA, Christopher (2002). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thompson Learning. México.
- LUTHANS, Fred (2008) Comportamiento organizacional (11a Ed.). México D.F., Editorial: McGraw-Hill. México.
- MCCLELLAND David y BURNHAM David (1976) Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, marzo – abril de 1976, pp. 100 – 110.
- MCGREGOR, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill, Estados Unidos.

- MANAYAY, Herlinda (2017) Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Plásticos Delgado S.R.L. de la ciudad de Chiclayo. Enciclopedia Virtual. Recuperado el 22 de Julio del 2017 de Eumed.net: <http://www.eumed.net>
- MANVILLE, Brook y OBER, Josiah (2004) Harvard Business Review: La motivación de personas. Barcelona. Ediciones Deusto. España.
- MARIN, Lucas (1977) Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa. Boletín de Sociología de Empresa, pp. 9-12.
- MARTINEZ, María del Carmen (2013) Motivación: La gestión empresarial, Madrid, Ediciones Díaz de Santos. España.
- MASLOW, Abraham (1954) Motivation and personality. New York: Harper y Row. NY – USA
- MATUTE, Genaro, BECERRA, Miguel Angel y MUÑOZ, Roger (2008) Clima Organizacional en las empresas mineras: el caso Orcopampa. Lima, Esan Ediciones. Perú.
- MCCLELLAND, David (Julio - Agosto de 1962). Business Drive and National Achievement. Harvard Business Review, pp. 99-112. USA.
- MCCLELLAND, David, y BURNHAM, David (1977). The Need for Power: Dialogue, Vol.10 N°1, pp. 13-19.
- MCGREGOR, D. (1960) The Human Side of Enterprise. New York: McGraw – Hill. United States of América.
- MINER, John (2005) Organizational behavior I: Essential theories of motivation and leadership. NY, Editorial: Sharpe. Estados Unidos de América.
- MIRON, D. y MCCLELLAND, D.C. (1979) The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. California Management Review, pp. 13-28.
- MUÑOZ, Amaury (2005) Identificación de los Factores de Motivación - Higiene asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena - Colombia. Tesis de Maestría, Universidad del Norte, Barranquilla – Colombia.
- NELSON, B. y SPITZER, D. (2003) 1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho. Cómo gratificar y fidelizar empleados. Barcelona, Editorial Gestión 2000. España.
- RAMÍREZ, R., ABREU, J.L. y BADIL, M.H. (2008) La motivación laboral, factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales: Caso empresa

- manufacturera de tubería de Acero (Marzo 2008) International Journal of Good Conscience, Vol. 3 N°1, 143-185. Recuperado el 27 de marzo del 2017 de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- RAMLALL, Sunil (2004) A review of employee motivation: theories and their Implications for employee. Cambridge. Editorial: Journal of American Academy of Business vol.5 n°1/2, Cambridge, p. 52-63, Estados Unidos de América.
- REEVE, John Marshall (2010). Motivación y emoción (5ta ed.). México: McGraw-Hill. México.
- ROBBINS, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. México. Editorial: Prentice Hall. México.
- RODRIGUEZ, Elsie (2009) Índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en una cadena de restaurantes de comida rápida en el área suroeste de Puerto Rico Tesis de Maestría. Universidad de Puerto Rico, Mayagüez. Puerto Rico.
- RODRIGUEZ, Joaquín (2000) Administración Moderna de Personal. México D.F., Talleres Gráficos de la Universidad del Pacífico. México.
- RODRIGUEZ, José (1995) Capítulo 1: "La motivación en el trabajo". Capítulo 2: "La motivación y el rendimiento". En: El factor humano en la empresa. Barcelona. Editorial: Deusto. pp.11-38. España.
- RODRIGUEZ, José (2005) El factor humano en la empresa. Navarra. Ediciones Universidad de Navarra. España.
- RODRIGUEZ, María (2001) Coeficientes de Asociación. Editores Plaza y Valdés. México.
- RUIZ, Darwin (2005) Gestión de Recursos Humanos. Empresa Editora Nuevo Norte S.A. Trujillo – Perú.
- SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO, Y. y CAÑEDO, R. (2009) Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED Vol.20 N°.4 Ciudad de La Habana oct. 2009, pp. 67-75. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- SCHERMERHORN, Jr., John, HUNT, James, y OSBORN, Richard (2004). Comportamiento Organizacional. México: Limusa Wiley, México D.F.
- SCHERMERHORN, Jr., John (1996). Management. Nueva York: John Wiley and

Sons. USA.

- SCHWAB D.P. y CUMMINGS, L.L. (1970) Theories of Performance and Satisfaction: A Review, *Industrial Relations*, October de 1970, pp. 403-430.
- SKINNER, B. (1948) *Walden Two*, Nueva York: Macmillan, United States of America.
- SMITH, P., KENDALL, L., y HULIN, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Illinois, EEUU: Rand McNally and Company.
- SUMMERS, R.J. y CRONSHAW, S.F. (1988) A Study of McGregor's Theory X, Theory Y and the influence of Theory Y Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance, en S.L. McShane (ed.), *Organizational Behavior, ASAC Conference Proceedings*, vol.9, parte 5. Halifax, Nova Scotia, pp. 115-123.
- THORNDYKE, E. (1911) *Animal Intelligence*. Nueva York: Macmillan, p.244.
- TORRES, (2012) *Identificación de los Factores de Motivación - Higiene asociados a la satisfacción laboral en la Intendencia Regional Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – Tributos Internos de la ciudad de Chiclayo – Lambayeque*. Tesis de Maestría, Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- VROOM, V. (1964) *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley and Sons. United States of América.
- WILSON, M. (2005). The psychology of motivation and employee retention *Maintenance Supplies*. 50(5), 48-49. Recuperado el 25 de junio de 2010 de <http://business.highbeam.com/687/article-1G1-135241289/psychology-motivation-and-employee-retention>.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª parte)

1. Edad: _____ 2. sexo: M ____ F ____ 3. Antigüedad (en años) _____
 4. Profesión: _____ 5. Cargo: _____ 6. Tipo de Contrato: Terminó Fijo ____ Término Indefinido ____

A continuación se le presenta una lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, marque con una cruz dentro del cuadro correspondiente a la notación que elija, teniendo en cuenta que:

MI = MUY INSATISFECHO I = INSATISFECHO

S = SATISFECHO MS = MUY SATISFECHO

N = NEUTRO (Utilice esta opción cuando Ud., sienta que su situación no está acorde con alguna de las cuatro anteriores MI, I, S, MS)

-2 -1 0 1 2
 MI I S N MS

1. ¿Cómo se siente Ud., con los logros obtenidos hasta el momento?
2. ¿Con los reconocimientos recibidos por su labor?
3. ¿Con el tipo de trabajo que hace?
4. ¿Con la responsabilidad que le han otorgado en su puesto?
5. ¿Con sus posibilidades de ascenso?
6. ¿Con sus posibilidades de crecimiento?
7. ¿Con las políticas y administración de la compañía?
8. ¿Con el tipo de supervisión que recibe?
9. ¿Con las condiciones de trabajo?
10. ¿Con las relaciones con sus superiores?
11. ¿Con las relaciones con sus subordinados?
12. ¿Con las relaciones con sus iguales?
13. ¿Con su salario?
14. ¿Con su seguridad y estabilidad laboral?
15. ¿Con el status que posee?
16. ¿Con su vida personal?

17. Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado satisfacción S ____ N ____

Cual: _____

18. Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado insatisfacción S ____ N ____

Cual: _____

TENIENDO EN CUENTA TODO LO ANTERIOR

¿Cómo se siente usted en su empresa?

--	--	--	--	--

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª parte)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo. Piense unos minutos y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le plantean a continuación:

1. Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo en esta empresa, le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda.

	FACTOR N°

2. Describa asimismo, un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto

	FACTOR N°

3. Anote en los recuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones descritas en el punto 1 y 2

DESCRIPCION DE LOS FACTORES	FACTORES
Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido	1. LOGRO
De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc. Elogios y censuras	2. RECONOCIMIENTO
Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado; o todo lo contrario	3. TRABAJO EN SI
Nivel de supervisión, responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante	4. RESPONSABILIDAD
Cambio de nivel o puesto. Posibilidad de ascenso. Recibir o no promoción deseada	5. ASCENSO
Aprendizaje de nuevas habilidades, capacitación formal	6. CRECIMIENTO
Competencia de la organización y dirección de la empresa. Claridad en las políticas.	7. POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA
Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo	8. SUPERVISION
Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramientas, espacios, ventilación, apariencia general, lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.	9. CONDICIONES DE TRABAJO
Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella	10. RELACIONES INTERPERSONALES
Sueldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.	11. SALARIO
Estabilidad o inestabilidad, presencia de seguridad o inseguridad en el trabajo.	12. SEGURIDAD
Importancia o no de su puesto en la organización. Reconocimiento por sus compañeros.	13. STATUS
Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo.	14. VIDA PERSONAL
	15. OTRO

Fotografías aplicación del Instrumento





Antecedentes de Validaciones

Herzberg 1966, expone un resumen de los estudios más importantes desarrollados después de la publicación de la Teoría de Motivación – Higiene o de los Dos Factores:

Pruebas de validación de la Teoría Motivación – Higiene en 10 poblaciones

Investigador	Población	Nº	Organización
Herzberg Frederick (1959)	Ingenieros Contadores	y 203	9 compañías como muestra representativa de la Industria Pittsburgh
Schwartz Milton (1960-61)	Supervisores masculinos	111	21 compañías de electricidad y gas en Middle Atlantic y New England
Walt Elizabeth	Mujeres profesionales	50	Instalación de investigaciones del gobierno de EE.UU
Clegg Denzil	Administradores de agricultura	58	Cooperativa del servicio de extensión de agricultura de Nebraska
Myers Scott (1964)	Científicos Ingenieros Supervisores de producción Técnicos masculinos Ensambladores femeninas	50 55 50 75 52	Texas Instruments Company; Dallas Texas

Anderson Frederick	Enfermeras tituladas	29	Administración de hospital de
	Trabajadores especializados (ingeniería)	31	veteranos
	Trabajadores de comida no especializados	35	
Saleh S.	Gerentes antes del retiro	85	12 compañías de Cleveland, Ohio
Herzberg Frederick	Presidentes finlandesas	139	Amplia muestra representativa de la industria finlandesa.
Gendel (1965)	Howard Amas de llave	119	Dos administraciones del hospital de veteranos
Perczel, J.	Ingenieros	78	Trabajadores de Ganz – Mavag Locomotive, Budapest, Hungria.

Fuente: Herzberg Frederick, Work and the nature of man, Cleveland Ohio: The World Publishing Company, 1966. p.122 – 123.

El estudio original publicado en The Motivation to Work, donde se detallan los pormenores del mismo, su publicación, trajo como consecuencia el gran número de investigaciones que se han producido y diseñado para probar su validez. Todas estas investigaciones fueron desarrolladas utilizando la misma metodología y patrón de investigación del estudio original utilizando cuestionarios estructurados.

Torres (2012), en su estudio de investigación titulado Identificación de los Factores de Motivación - Higiene asociados a la satisfacción laboral en la Intendencia Regional Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – Tributos Internos de la ciudad de Chiclayo – Lambayeque, utilizó la misma técnica e instrumento para la recolección de datos que consiste en el cuestionario estructurado, basado en métodos e instrumentos utilizados por la Survey Research Center, Michigan, posterior a los trabajos de Herzberg en EE.UU. (1966) y de Crozier en Francia (1970), y su adaptación al español por Lucas Marín (1981); para el desarrollo de los análisis estadísticos se utilizaron las técnicas de: prueba de Kolmogorov – Smirnov para verificar si los datos siguen una distribución normal, lo cual indicará si se tienen que utilizar pruebas paramétricas o no paramétricas para las pruebas de hipótesis de diferencia de medias para muestras independientes asumiendo varianzas iguales (pruebas como U de Mann – Whitney para dos muestras y Kruskal – Wallis para varias muestras).

El valor de significancia p que se define como la probabilidad de observar un valor muestral tan extremo o más que el valor observado, dado que la hipótesis nula es verdadera, fue para el estudio de 0.05, con un nivel de confianza de 95%, las reglas de prueba de hipótesis fueron: si el valor p es menos que el nivel de significancia, H_0 se rechaza; si el valor p es mayor que el nivel de significancia, H_0 no se rechaza, es decir se acepta H_0 (donde H_0 es la Hipótesis nula).

Para establecer la asociación y tipo se utilizó el estadístico Chi – cuadrado y para medir el grado de asociación se utilizó el coeficiente de Pearson.

Siendo uno de los objetivos del estudio de investigación validar el modelo e instrumento utilizados aplicándolo a una realidad local, quedando como base de posteriores estudios en el campo organizacional.

Consentimiento Informado